



# ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



**Naquiquina Ninraiô Pedreira**

**Gestão de Conflito Organizacional:  
Estratégias de Resolução de Conflito na Marinha de  
Guerra da Guiné-Bissau**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares  
Navais, na especialidade de Marinha**



**Alfeite  
2017**





# ESCOLA NAVAL

*talantõe biefaire*



**Naquiquina Ninraiô Pedreira**

*Gestão de Conflito Organizacional:*

*Estratégias de Resolução de Conflito na Marinha de Guerra da Guiné-Bissau*

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha.

Orientador: 1TEN ST-ERH Anjos Fragoso

Mestrando,  
(assinado no original)

---

[ASPOF Ninraiô Pedreira]

Orientador,  
(assinado no original)

---

[1TEN Anjos Fragoso]



## **Dedicatória**

Com amor e admiração  
aos meus familiares, amigos,  
em especial aos meus pais, irmãos(as) e namorada.



## **Agradecimentos**

O presente trabalho de investigação constitui um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na Especialidade de Marinha, embora seja individual, não seria possível alcançar os objetivos sem o auxílio prestado por várias pessoas. Não sendo possível aqui mencionar todas, sem querer ser injusto, atrevo-me a destacar algumas dessas pessoas que muito contribuíram para esse sucesso.

Cabe-me em primeiro lugar, agradecer aos meus pais pelos sacrifícios que tanto fizeram para que eu pudesse ter uma boa educação, pelo elevado sentido de responsabilidade que me incutiram e por acreditarem sempre em mim, proporcionando-me uma enorme força.

Ao Sr. Tenente Anjos Fragoso, o meu muito obrigado pela orientação, apoio e confiança, e por todo o tempo disponibilizado para a realização do presente trabalho de investigação, sem o qual não seria possível concluir o trabalho no prazo preestabelecido.

À professora de português, Dra. Teresa Almeida, a quem muito agradeço a sua preciosa disponibilidade na revisão do texto em termos linguísticos.

A toda a minha família, em especial aos meus irmãos(as), que direta ou indiretamente me apoiaram nesta jornada, mas, acima de tudo, por compreenderem as ausências.

À minha Tia Maria de Fátima Barbosa, a quem agradeço a sua disponibilidade e preocupação demonstradas durante o Ensino Primário e o Ensino Básico na sua escola, na qual aprendi bastante. Sem esquecer de mencionar a minha tia Maria de Lourdes Barbosa, que sempre me disponibilizou a sua casa ao longo de todo o meu percurso académico em território Português.

À minha namorada Sandra Sanhá, pelo carinho, paciência, e pela ajuda em todos os momentos, mesmo nos mais difíceis e que sempre acreditou que eu conseguiria alcançar este objetivo.

Um agradecimento especial aos camaradas mais antigos: Tenente Wilmer Pinto, Capitão-Tenente Papa Fanhe, Major Carna Lagnate e Capitão-de-fragata Helder Nhanque, pela distribuição e controlo do preenchimento do questionário.

À Escola Naval pelo que nela estou a aprender dia após dia, não me podendo esquecer do NRP D. Carlos I, onde realizei o meu estágio de navegação.

E, por último, mas não menos importante, aos camaradas do vestibular de 2010/11, do curso Contra-Almirante Almeida Henriques e do curso D. Maria II, pelo espírito de camaradagem, de entreajuda e partilha de experiencias.

A todos vós, um bem-haja!



## Epígrafe

*“Devemos promover a coragem onde há medo, promover o acordo onde existe conflito,  
e inspirar esperança onde há desespero.”*

Nelson Mandela



## Resumo

As instituições militares são, por excelência, suscetíveis acolhedoras de conflitos, em consequência, da distribuição de diversas tarefas, da especificidade dos trabalhos, da variedade de ambientes operacionais, da natureza das equipas que as compõem e das opiniões opostas.

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivos: identificar as estratégias de resolução de conflito que os militares mais utilizam para gerirem os conflitos em que se vêm envolvidos; verificar se existem diferenças significativas nas estratégias de resolução de conflito em função dos fatores demográficas; e por fim, verificar as relações entre as estratégias de resolução de conflito e os fatores demográficas.

Perante o exposto, utilizou-se um método de estudo de carácter exploratório e de abordagem quantitativa, recorrendo ao inquérito por questionário para a recolha de dados, designado por “Estratégias para a Resolução do Conflito” da autoria de Jesuíno (1992). Os dados recolhidos foram tratados e processados com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A amostra em estudo foi constituída por (N=109) militares da Marinha de Guerra da Guiné-Bissau (MGGB).

Os resultados obtidos revelam que os militares da MGGB têm baixa discriminação das diversas estratégias de resolução de conflito, que existem algumas diferenças significativas entre os militares de diferentes Habilitações Literárias e entre as Categorias ao nível das estratégias de resolução de conflito. No que concerne as relações entre as variáveis, constatou-se que não existem associações entre as variáveis demográficas e as estratégias de resolução de conflito. Concluiu-se ainda que os militares recorrem às várias estratégias de resolução de conflito, sendo que a estratégia de Compromisso parece estar mais presente, seguida da estratégia de Competição e, por fim, a estratégia de Evitamento que foi a menos evidenciada.

**Palavras-chave:** Estratégias de Resolução de Conflito, Categorias, Habilitações Literárias, Compromisso.



## **Abstract**

Military institutions are quintessentially susceptible of conflicts because of the different tasks they have, the specificity of the jobs, the operating environments variety, the nature of the teams that compose them and opposing opinions.

Therefore, this study aims to identify the conflict resolution strategies that the military get into, check if there are significant differences in the conflict resolution strategies according to the demographic factors, and finally, check the relations between the conflict resolution strategies and the demographic variables factors.

Based on the foregoing considerations, it was decided to perform an exploratory study about quantitative approach considering the questionnaire to collect data, known as ‘‘Strategies for Conflict Resolution’’ whose author is Jesuíno (1992). The collected data were treated and processed by SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software. The studying sample was made up of (N=109) Guinea Bissau navy military (MGGB).

The obtained results reveal that the MGGB military have low discrimination from the different conflict resolution strategies, that there are some significant differences between military with different academic qualifications, and between categories, at the conflict resolution strategies level. Regarding the variables’ relations, it was found that there are no associations between demographic variables and conflict resolution strategies. It was also concluded that the military use the various conflict resolution strategies, being that the Compromising strategy seems to be more present, followed by Competing, lastly the Avoiding strategy was the less evidenced.

**Keywords:** Conflict resolution strategies; categories; academic qualifications; Compromising.



## Índice Geral

Dedicatória .....	iii
Agradecimentos .....	v
Epígrafe .....	vii
Resumo .....	ix
Abstract .....	xi
Índice Geral.....	xiii
Índice de Figuras .....	xvii
Índice de Gráficos.....	xvii
Índice de Quadros.....	xvii
Índice de Tabelas .....	xvii
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....	xxi
 Introdução .....	 1
 Parte I – Parte Teórica .....	 5
 Capítulo 1 – Apresentação do Trabalho de Investigação .....	 5
1.1. Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema .....	5
1.2. Delimitação da Abordagem .....	5
1.3. Objetivos do Estudo .....	6
 Capítulo 2 – Enquadramento Teórico .....	 7
2.1. Conflito.. .....	7
2.1.1. Conceito e Definição de Conflito .....	7
2.1.2. Diferentes Visões do conceito conflito .....	10
2.1.3. Os Conflitos como um Risco e como uma Oportunidade .....	13
2.1.4. Níveis de Conflito .....	16
2.2. Resolução de Conflito.....	18
2.2.1. As diferentes Abordagens sobre Estratégias de Resolução de Conflito.....	18
2.2.2. Técnicas necessárias para a resolução eficaz de conflito .....	21

2.2.3. Fatores que influenciam as Estratégias de Resolução de Conflito ....	30
2.3. Questões e Hipóteses de Investigação .....	34
2.3.1. Questões de Investigação .....	34
2.3.2. Hipóteses de Investigação .....	35
2.4. Modelo de Análise .....	40
<b>Capítulo 3 – Caracterização da Marinha de Guerra da Guiné-Bissau .....</b>	<b>41</b>
3.1. A Formação da Marinha de Guerra da Guiné-Bissau.....	41
3.2. Missão e Objetivos .....	43
3.3. Estrutura e Hierarquia .....	44
3.4. Estrutura Geral .....	44
<b>Parte II – Parte Prática .....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 4 – Metodologia de Investigação.....</b>	<b>45</b>
4.1. Método de Abordagem do Problema .....	45
4.2. Justificação e Composição da Amostra .....	46
4.3. Instrumentos de Recolha de Dados .....	47
4.3.1. O Inquérito por Questionário .....	48
4.4. Variáveis da Investigação .....	49
4.5. Procedimentos.....	50
4.5.1. Procedimentos Estatísticos .....	52
<b>Capítulo 5 – Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>55</b>
5.1. Caraterização Sociodemográfica da Amostra.....	55
5.2. Análise Descritiva da Escala de Medida "Estratégias para a Resolução do Conflito" .....	58
5.3. Caracterização das Qualidades Psicométricas da Escala de Medida .....	63
5.3.1. Análise de Fiabilidade .....	63
5.3.2. Análise de Sensibilidade/Normalidade .....	65
5.3.3. Análise de Validade.....	67
5.4. Testes das Hipóteses de Investigação .....	72



5.4.1. Hipótese 1: existem diferenças significativas entre militares do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	72
5.4.1.1. Hipótese 1.1: existem diferenças significativas entre Oficiais do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	74
5.4.1.2. Hipótese 1.2: existem diferenças significativas entre Sargentos do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	75
5.4.1.3. Hipótese 1.3: existem diferenças significativas entre Praças do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	76
5.4.2. Hipótese 2: existem diferenças significativas entre militares com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	77
5.4.2.1. Hipótese 2.1: existem diferenças significativas entre Oficiais com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	79
5.4.2.2. Hipótese 2.2: existem diferenças significativas entre Sargentos com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	80
5.4.2.3. Hipótese 2.3: existem diferenças significativas entre Praças com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	82
5.4.3. Hipótese 3: existem diferenças significativas entre militares com Tempo de Serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	83

5.4.3.1. Hipótese 3.1: existem diferenças significativas entre Oficiais com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	85
5.4.3.2. Hipótese 3.2: existem diferenças significativas entre Sargentos com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	87
5.4.3.3. Hipótese 3.3: existem diferenças significativas entre Praças com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	88
5.4.4. Hipótese 4: existem diferenças significativas entre militares de diferentes Categorias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.....	89
5.4.5. Hipótese 5: os fatores demográficos (Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria) estão significativamente associados à utilização estratégias de resolução de conflitos. ....	91
<b>Capítulo 6 – Discussão, Conclusão, Limitações e Recomendações .....</b>	<b>95</b>
6.1. Discussão dos Resultados .....	95
6.2. Conclusões Finais .....	100
6.3. Limitações da Investigação e Recomendações para Investigações Futuras ...	103
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>113</b>
Anexo A - Questionário “Estratégias para a Resolução do Conflitos” .....	115
Anexo B – Gráficos Q-Q Plot e Histogramas.....	119
Anexo C – Tabelas Estatísticas .....	121
Anexo D – Teste Post-hoc “Tukey HSD” .....	129
Anexo E – Pressupostos da Regressão Linear .....	133

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Aproximação Bidimensional dos Cinco Estilos Estratégicos para a Resolução do Conflito.....	23
<b>Figura 2</b> – Cinco Soluções típicas para um conflito envolvendo duas partes.....	28
<b>Figura 3</b> - Modelo de Análise.....	40
<b>Figura 4</b> - Estrutura Hierárquica das Forças Armadas da Guiné-Bissau.....	44

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> - Distribuição da amostra por Sexo. ....	55
<b>Gráfico 2</b> - Distribuição da amostra por Habilitação Literárias. ....	56
<b>Gráfico 3</b> - Distribuição da amostra por tempo de serviço. ....	57
<b>Gráfico 4</b> - Distribuição da amostra por Categoria.....	58
<b>Gráfico 5</b> - Frequências acumuladas das estratégias (pontuações > 3). ....	62
<b>Gráfico 6</b> - Histograma de resíduos estandardizados. ....	133
<b>Gráfico 7</b> - Probabilidade Normal dos Resíduos. ....	133
<b>Gráfico 8</b> - Homogeneidade da Variância dos Resíduos. ....	133

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> - Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito. ....	14
<b>Quadro 2</b> – Variáveis de Estudo.....	49
<b>Quadro 3</b> - Equivalência entre as Estratégias de Resolução de Conflitos e os itens do Questionário. ....	50
<b>Quadro 4</b> - Escala de avaliação da fiabilidade. ....	64
<b>Quadro 5</b> - Escala de validade da análise fatorial .....	68

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Tabela de frequência do Sexo.....	55
<b>Tabela 2</b> - Tabela de frequência das Habilitação Literárias. ....	56
<b>Tabela 3</b> - Tabela de frequência do Tempo de Serviço. ....	57
<b>Tabela 4</b> - Tabela de frequência da Categoria. ....	57

<b>Tabela 5-</b> Análise descritiva das estratégias referentes à escala "Estratégias para Resolução de Conflito" .....	59
<b>Tabela 6 -</b> Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Colaboração. ....	60
<b>Tabela 7 -</b> Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Compromisso. ..	60
<b>Tabela 8 –</b> Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Competição.....	61
<b>Tabela 9 –</b> Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Acomodação....	61
<b>Tabela 10 –</b> Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Evitamento.....	62
<b>Tabela 11 -</b> Fiabilidade global da escala. ....	64
<b>Tabela 12 –</b> Análise da fiabilidade da Escala “Estratégias para a resolução do Conflito” .....	65
<b>Tabela 13 –</b> Teste de normalidade da escala. ....	66
<b>Tabela 14 –</b> Coeficientes de Assimetria e Achatamento da escala.....	66
<b>Tabela 15 -</b> Índice de KMO e Teste de Bartlett da escala. ....	68
<b>Tabela 16 -</b> Fatores da análise fatorial, com matriz de componente rotativa da escala.	70
<b>Tabela 17 -</b> Análise de fiabilidade da nova dimensão da escala.....	71
<b>Tabela 18 -</b> Teste de normalidade da escala para os dois Sexos. ....	73
<b>Tabela 19 -</b> Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os dois Sexos. ....	73
<b>Tabela 20 –</b> Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos militares).....	74
<b>Tabela 21 -</b> Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos Oficiais). ....	75
<b>Tabela 22 -</b> Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos Sargentos). ....	76
<b>Tabela 23 -</b> Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos Praças). ....	77
<b>Tabela 24 -</b> Teste de normalidade da escala para os três grupos de Habilitações Literárias.....	77
<b>Tabela 25 -</b> Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os três grupos de Habilitações Literárias.....	78
<b>Tabela 26 -</b> Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilitações Literárias dos militares).....	79
<b>Tabela 27 -</b> Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilitações Literárias dos Oficiais). ....	80
<b>Tabela 28 -</b> Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilitações Literárias dos Sargentos). ....	82
<b>Tabela 29 -</b> Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilitações Literárias dos Praças).....	83
<b>Tabela 30 -</b> Teste de normalidade da escala para os cinco grupos de Tempo de Serviço. ....	83
<b>Tabela 31 -</b> Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os cinco grupos de Tempo de Serviço.....	84

<b>Tabela 32</b> - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos militares). .....	85
<b>Tabela 33</b> - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos Oficiais). .....	86
<b>Tabela 34</b> - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos Sargentos). .....	88
<b>Tabela 35</b> - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos Praças). .....	89
<b>Tabela 36</b> - Teste de normalidade da escala para os três grupos de Categorias. ....	89
<b>Tabela 37</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os três grupos de Categorias. ....	90
<b>Tabela 38</b> - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Categorias dos militares). .....	91
<b>Tabela 39</b> – Matriz de correlações entre fatores demográficos e estratégias de resolução de conflito. ....	92
<b>Tabela 40</b> - Análise da regressão múltipla. ....	94
<b>Tabela 41</b> – Anova <sup>a</sup> . ....	94
<b>Tabela 42</b> - Coeficientes <sup>a</sup> de Regressão. ....	94
<b>Tabela 43</b> - Análise descritiva dos itens referente à escala "Estratégias para a Resolução do Conflito" .....	121
<b>Tabela 44</b> – Variância Total Explicada da escala “Estratégias para a Resolução do Conflito” .....	122
<b>Tabela 45</b> – Comunalidade da escala “Estratégias para a Resolução do Conflito” .....	123
<b>Tabela 46</b> - Teste de normalidade da escala para os Oficiais dos dois Sexos. ....	124
<b>Tabela 47</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os Oficiais dos dois Sexos. ....	124
<b>Tabela 48</b> - Teste de normalidade da escala para os Sargentos dos dois Sexos. ....	124
<b>Tabela 49</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os Sargentos dos dois Sexos. ....	124
<b>Tabela 50</b> - Teste de normalidade da escala para os Praças dos dois Sexos. ....	124
<b>Tabela 51</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os Praças dos dois Sexos. ....	125
<b>Tabela 52</b> - Teste de normalidade da escala para Oficiais dos três grupos de Habilitações Literárias. ....	125
<b>Tabela 53</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Oficiais dos três grupos de Habilitações Literárias. ....	125
<b>Tabela 54</b> - Teste de normalidade da escala para Sargentos dos três grupos de Habilitações Literárias. ....	125
<b>Tabela 55</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Sargentos dos três grupos de Habilitações Literárias. ....	126
<b>Tabela 56</b> - Teste de normalidade da escala para Praças dos três grupos de Habilitações Literárias. ....	126

<b>Tabela 57</b> - Teste de normalidade da escala para Oficiais dos cinco grupos de Tempo de Serviço. ....	126
<b>Tabela 58</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Oficiais dos cinco grupos de Tempo de Serviço. ....	126
<b>Tabela 59</b> - Teste de normalidade da escala para Sargentos dos cinco grupos de Tempo de Serviço. ....	127
<b>Tabela 60</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Sargentos dos cinco grupos de Tempo de Serviço. ....	127
<b>Tabela 61</b> - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Praças dos cinco grupos de Tempo de Serviço. ....	127
<b>Tabela 62</b> - Teste Post-hoc «Tukey HSD» (Estratégias de Resolução de Conflito e Habilitações Literárias dos Oficiais). ....	129
<b>Tabela 63</b> - Teste Post-hoc «Tukey HSD» (Estratégias de Resolução de Conflito e Habilitações Literárias dos Sargentos). ....	130
<b>Tabela 64</b> - Teste Post-hoc «Tukey HSD» (Estratégias de Resolução de Conflito e Categorias dos militares). ....	131

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

<b>APA</b>	<i>American Psychological Association</i>
<b>AMN</b>	Autoridade Marítima Nacional
<b>BDIAS</b>	Bartolomeu Dias
<b>CEDEAO</b>	Comunidade Económica do Estados da África Ocidental
<b>CEMA</b>	Chefe do Estado-Maior da Armada
<b>CFM</b>	Centro Finanças da Marinha
<b>Cfr.</b>	Confira/Conforme
<b>COSMAR</b>	Centro de Operações de Segurança Marítima
<b>CPLP</b>	Comunidade dos Países da Língua Portuguesa
<b>CPOSFAP</b>	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea Portuguesa
<b>DISM</b>	Direção de Inteligência e Segurança Militar
<b>DOP</b>	Direção de Operações
<b>DP</b>	Direção de Pessoal
<b>EBSCO</b>	<i>Elton Bryson Stephens COmpany</i>
<b>Ed. (Eds.)</b>	Editor ( <i>Editors</i> )
<b>et al.</b>	E os outros
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FAP</b>	Força Aérea Portuguesa
<b>H.I</b>	Hipóteses de Investigação
<b>IGM</b>	Inspeção-Geral da Marinha
<b>ISPA</b>	Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida
<b>IUM</b>	Instituto Universitário Militar
<b>KMO</b>	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
<b>MDM</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MGGB</b>	Marinha de Guerra da Guiné-Bissau
<b>n.º</b>	Número
<b>NRP</b>	Navio da República Portuguesa
<b>p. (pp.)</b>	Página (Páginas)
<b>PAIGC</b>	Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo verde
<b>QC</b>	Questão Central

<b>QD</b>	Questões Derivadas
<b>RCAAP</b>	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
<b>ROCI-II</b>	<i>Rahim Organizational Conflict Inventory – II</i>
<b>S. num.</b>	Sem número
<b>SciELO</b>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
<b>SI</b>	Sistemas de Informação
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Science</i>
<b>UA</b>	União Africana
<b>UN</b>	Nações Unidas
<b>URSS</b>	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
<b>VCEMA</b>	Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada
<b>VD</b>	Variáveis Dependentes
<b>VI</b>	Variáveis Independentes
<b>Vol. (Vols.)</b>	Volume (Volumes)



## **Introdução**

Atualmente vivemos na era da globalização, estando a sociedade a atravessar um período de inúmeras mudanças no domínio social, político, tecnológico e cultural, o que tem impulsionado, significativamente, alterações nos vários aspetos da vivência humana nas organizações.

Face ao exposto, as organizações são constituídas por grupos de pessoas, nas quais coordenam atividades atendendo à consecução de um objetivo comum, através da divisão de funções, da hierarquia e da responsabilidade (Bilhim, 2006).

Assim sendo, todos estes fatores intrínsecos à vida nas organizações, nomeadamente a forte–interação de pessoas e a concentração de esforços para a realização dos objetivos, potenciam focos de conflito (Dimas, Loureço & Miguez, 2005, cit. in Moreira & Cunha, 2007). Deste modo, o conflito é considerado como uma realidade perturbadora no dia-a-dia das pessoas e a sua gestão no seio das organizações é vital para o seu bom funcionamento (McIntyre, 2007).

A Marinha de Guerra da Guiné-Bissau (MGGB), como organismo público e como uma organização integrante das Forças Armadas Guineenses (para a qual se vai direccionar o presente estudo), não se encontra isenta do surgimento de conflitos apesar da sua estrutura hierárquica estar naturalmente assente em relações de autoridade e subordinação entre as categorias. As suas unidades são potencialmente suscetíveis a este fenómeno nas suas mais variadas formas, e isso deve-se à exigência das funções individuais e coletivas, tendo em vista a realização de uma missão, a multiplicidade de tarefas a cumprir, a variedade de ambientes operacionais e a natureza das equipas. Deste modo, segundo Sottomayor (2010) é importante delinear as competências necessárias para enfrentar e resolver os conflitos, sendo que em contexto militar estes são vistos como obstáculos a contornar, dado que a organização está assente numa estrutura hierárquica bem definida e existe o estabelecimento de normas/procedimentos que condicionam a sua ocorrência.

Por sua vez, partindo do pressuposto que as organizações militares, enquanto estruturas formais, coordenam as várias atividades diárias, será necessário que os oficiais no desempenho das suas funções de comando, direção, chefia e liderança

saibam identificar, desenvolver ou aperfeiçoar modos de lidar, gerir e resolver de forma adequada um conflito. Estes oficiais (superiores hierárquicos), responsáveis pela gestão eficaz de conflitos, devem intervir como mediadores, esforçando-se por evitar ou reduzir os aspetos negativos e potencializar os aspetos positivos do conflito. Desta forma, os oficiais estarão a contribuir “não só para obter níveis de desempenho mais elevados, mas também para cultivar um ambiente organizacional adequado que contribua para cumprir de modo mais eficaz a missão que lhe é cometida” (Monteiro & Novais, 2012). Importa referir que as ideias supracitadas também são partilhadas por vários estudos em organismos não militares (Thomas, 1992; Rahim, 2001; Bilhim, 2006; McIntyre, 2007).

Ora, face a tudo o que foi dito anteriormente, nasce o desejo de se realizar no presente trabalho de investigação um estudo relacionado com a Gestão de Conflito Organizacional, no contexto militar, em particular na MGGB.

Em termos estruturais, este trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes: I. Parte Teórica e II. Parte Prática, sendo que a Parte Teórica fundamenta o presente trabalho de investigação, encontrando-se dividida em três capítulos que sistematizamos em seguida.

No capítulo 1 - *Apresentação do Trabalho de Investigação* – faz-se referência às questões relativas ao enquadramento da temática, ou seja, o objeto do estudo. Neste capítulo são enunciados a importância e a justificação da investigação, a delimitação da abordagem e os objetivos gerais e específicos.

No capítulo 2 – *Enquadramento teórico* - faz-se a revisão da literatura teórica e conceptual da problemática do conflito e a sua resolução. Numa primeira fase, através da revisão da literatura, apresentamos as definições de diversos autores relativas ao conflito, que poderá ocorrer ao nível das relações interpessoais. Deste modo, são apresentadas diversas visões de conflito de inúmeras escolas de Gestão, bem como as suas consequências. Expõem-se ainda as diferentes abordagens alusivas às estratégias de resolução de conflito defendidas por diversos autores. Apresentaram-se algumas destas técnicas, bem como um modelo representativo dos cinco estilos estratégicos para a resolução do conflito. De seguida, foram mencionados os fatores que mais influenciam nas estratégias utilizadas para gerir o conflito interpessoal. Assim, tendo em

mente o contexto teórico referido no presente capítulo, formulou-se o problema da investigação (Questão Central e as respetivas Questões Derivadas), bem como as Hipóteses de Investigação. Por fim, apresentou-se um quadro de referência (modelo de análise).

No capítulo 3 – *Caracterização da Marinha de Guerra da Guiné-Bissau* – abordam-se alguns aspetos relacionados com a formação, organização, estrutura, hierarquia, missão e objetivos que estiveram na origem da criação da MGGB.

A Parte Prática deste trabalho de investigação está dividida em três capítulos que se sintetizam em seguida.

No capítulo 4 - *Metodologia de Investigação* – são apresentadas o universo alvo e amostra, bem como as variáveis e os procedimentos utilizados. São ainda explicitados os métodos de recolha de dados e respetiva análise que conduzirá à testagem das hipóteses colocadas inicialmente. Nesta fase, procura-se dar uma solução lógica à problemática da investigação.

No capítulo 5 – *Apresentação dos resultados* – analisam-se os questionários da amostra selecionada com base em análises estatísticas. É neste capítulo que se procede ao teste das Hipóteses de Investigação, ou seja, à confirmação ou à infirmação de cada Hipótese de Investigação levantada e ainda à descrição das variáveis e suas relações.

No capítulo 6 – *Discussão, Conclusão, Limitações e Recomendações* – efetua-se uma síntese geral dos capítulos e apresentam-se as respostas às de Questões Derivadas e à Questão Central levantadas no início da investigação. São ainda expostas as limitações da investigação, assim como alguns desafios para futuras investigações.

A bibliografia apresenta as obras, os artigos de periódicos ou consultados na internet, sem os quais não teria sido possível a elaboração do presente trabalho de investigação, tendo os autores referidos dado um valioso contributo para a sua realização. Por fim, apresentam-se os Anexos.

Como nota final, espera-se que este trabalho de investigação possa contribuir para melhorar as práticas e os procedimentos utilizados nas organizações, fomentando uma ampla cultura organizacional na MGGB ou em qualquer organização e que proporcione novas perspetivas alusivas à resolução de conflito.



## **Parte I – Parte Teórica**

### **Capítulo 1 – Apresentação do Trabalho de Investigação**

#### **1.1. Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema**

A escolha do tema em questão prende-se com a iniciativa por parte do investigador em aprofundar o conhecimento das estratégias de resolução de conflitos em ambiente militar naval, nomeadamente na MGGB.

A escolha deste tema tem ainda a finalidade de melhorar as capacidades do investigador enquanto oficial da MGGB num futuro próximo, no que toca ao exercício das funções de Comando, Direção, Chefia e Liderança, preenchendo as lacunas que possam resultar de uma má gestão de conflitos.

Apesar da temática se integrar numa investigação num contexto organizacional muito específico (na MGGB), espera-se que esta possa ainda contribuir para o enriquecimento científico desta área e contribua para a reflexão dos gestores dos vários contextos organizacionais, quanto ao processo de resolução de conflitos.

Nesta linha de pensamento, a investigação realizada - mais concretamente em ambiente militar naval - poderá trazer uma certa novidade, uma vez que a nível Nacional (Guiné-Bissau) parecem ser praticamente inexistentes os estudos sobre o tema da gestão de conflitos neste contexto específico (na MGGB). É neste sentido, que nasce o desejo de aprofundar mais o presente estudo, não só para enriquecer esta área, mas também para servir de ponto de partida para futuras investigações.

#### **1.2. Delimitação da Abordagem**

De modo a direcionarmos o presente trabalho de investigação para o nosso objeto de estudo é preciso delimitar o assunto a abordar. Segundo Fortin (2009), para que um estudo seja exequível, o domínio deverá ser delimitado.

O conceito de conflito possui uma abordagem ampla e plural, o que nos leva a delimitar o seu conceito (Cunha & Leitão, 2012).

Neste seguimento, dado que o objeto do presente trabalho de investigação – gestão de conflito organizacional – envolve um conceito muito vasto e universal, existindo diferentes formas de abordar o conflito é, obviamente, necessário delimitar esta investigação tendo em mente um objetivo concreto, ou seja, o âmbito da investigação cinge-se exclusivamente a estratégias de resolução de conflito no contexto militar naval na MGGB.

### 1.3. Objetivos do Estudo

Segundo Sousa e Baptista (2011, p.26) o “objetivo do estudo aponta a principal finalidade da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que se pretende atingir numa investigação (...) tanto os objetivos gerais como os específicos possibilitam o acesso gradual e progressivo aos resultados finais”.

Ainda, segundo os mesmos autores, o objetivo geral procura atingir o longo prazo, enquanto os objetivos específicos se situam no curto prazo, retirando a ambiguidade da investigação.

De uma forma transversal, este estudo tem como objetivo geral **“verificar em que medida estão presentes os cinco estilos estratégicos de resolução de conflito interpessoais na MGGB, de forma a caracterizar os comportamentos dos militares em situações de conflito”**.

Deste objetivo geral resultam os seguintes objetivos específicos do presente trabalho de investigação:

- Identificar as estratégias de resolução de conflito a que os militares mais recorrem para gerir os conflitos em que se vêm envolvidos.
- Verificar se existem diferenças significativas nas estratégias de resolução de conflito em função das variáveis demográficas, nomeadamente sexo, habilitações literárias, tempo de serviço e categoria.
- Verificar em que medida algumas variáveis demográficas (sexo, habilitações literárias, tempo de serviço e categoria) se associam a estratégias de resolução de conflito.

## **Capítulo 2 – Enquadramento Teórico**

### **2.1. Conflito**

#### **2.1.1. Conceito e Definição de Conflito**

O conceito de conflito possui uma abordagem ampla e plural, o que nos leva a delimitar o seu conceito. Efetivamente, o conflito tem vindo a ser estudado por diversas ciências do conhecimento humano, realça-se a compreensão da abordagem psicossocial no que se refere à complexidade do próprio fenómeno. Na verdade, desde sempre, os seres humanos, inseridos em comunidades de maior ou menor dimensão, tiveram de lidar com conflitos consigo próprios e com os outros (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1990; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; cit. in Cunha & Leitão 2012).

Segundo Thomas (1992, p. 652, citado por Pina & Cunha et al., 2014, p. 517):

“ (...) Nos livros de comportamento organizacional é quase universal o aparecimento de um capítulo que lhe é dedicado. Do mesmo modo, tornou-se um cliché afirmar que o conflito nas organizações é inevitável e frequente, e que serve funções úteis quando gerido apropriadamente (...)”

De salientar que o comportamento organizacional é uma área do conhecimento que estuda o impacto que os elementos de um grupo e as estruturas têm sobre o comportamento no seio das organizações. Pretende-se assim aplicar este conhecimento de forma a melhorar a eficácia organizacional. Deste modo, existe uma interação constante entre as pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. Assim, cada grupo de pessoas dentro da organização representa um património cultural exclusivo de um determinado meio e com um determinado interesse (Robbins, 2005, cit. in Almeida, Ramos, Monteiro & Sousa, 2013).

Ainda assim, segundo Dimas e Lourenço (2011), o grande interesse pelo estudo do conflito no seio das ciências organizacionais tem vindo a ser definido das mais diversas formas, que convergem na forma como o conceptualizam.

Perante o exposto, segundo a etimologia, a palavra *conflito* deriva do Latim “*conflictu*” que significa choque, embate, oposição, confronto; ou do verbo “*confligere*” que significa luta<sup>1</sup>.

O conflito pode ser definido como pontos de vista divergentes relativamente a um mesmo objetivo comum, entendido - pelo menos por uma das partes conflitual no seio de um determinado grupo - como uma fonte de tensão e que possivelmente poderá traduzir-se numa “incompatibilidade de objetivos” (De Dreu e Weingert, 2003, cit. in Dimas et al., 2005).

Pode entender-se conflito como “um processo no qual um esforço é propositadamente feito por «A» para destruir o esforço de «B», com recurso a qualquer forma de bloqueio, e que resulta na frustração de «B», no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses” (Bilhim, 2006, p. 228).

Sob outra perspetiva, segundo Ury, Brett e Goldberg (2009, cit. in Pereira, 2016), o conflito inicia-se quando um indivíduo demonstra uma exigência à contra-parte e esta não aceita. Esta exigência pode surgir do sentimento de perda, ofensa, carência ou pretensão. O conflito pode ainda definir-se como o processo de tomada de consciência da existência de um desacordo entre as partes, associado a algum nível de oposição entre os objetivos de ambas as partes, ou da ameaça dos interesses de uma das partes (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Para Gestoso (2011, p.38),

“O conflito é um processo que se inicia quando uma parte (indivíduo, grupo ou organização) percebe que a outra parte (indivíduo, grupo ou organização) frustra ou tenta frustrar um dos seus interesses. A medida que ocorre a mudança, as situações alteram-se e a quantidade e a qualidade dos conflitos tendem a aumentar e a diversificarem-se”.

Ora, relativamente ao campo de análise psicossociológica citado no primeiro parágrafo, Cunha e Leitão (2012, p.22) apontam as diversas definições de *conflito* apresentadas por alguns autores, a saber: “um conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível” (Deutsch, 1980, p.7). “O conflito consiste num episódio no

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/conflito>, consultado em 10 Dezembro de 2016.



qual uma parte procura influenciar a outra e esta resiste” (Pruitt, 1998). Por outro lado, na perspectiva de Serrano e Rodríguez (1993) existe conflito "quando duas ou mais partes se enfrentam entre si, para atingirem objetivos percebidos como incompatíveis, (...) "

Por sua vez, Pina e Cunha et al. (2014, p. 518) consideram que “as definições de conflito são profusas e plurais, sendo escasso o consenso”, citando várias definições propostas por vários autores, segundo as quais, o conflito pode ser definido como o processo que se inicia quando uma pessoa ou grupo percebe que está a ser afetado negativamente por outra parte (De Dreu, 1997). “ (...) As pessoas estão em conflito quando as ações de uma interferem, obstruem ou, por qualquer modo, tomam o comportamento de outra pessoa menos eficaz” (Tjosvold, 1997, p.24) ou ainda “ uma tensão que um indivíduo ou grupo experimenta como consequência de perceber diferenças relativamente a outro indivíduo ou grupo” (Dreu et al., 1999, p.371). Já Putnam e Poole (1987, p.552) definem conflito como “a interação de pessoas interdependentes que percebem a existência de objetivos, desejos e valores opostos, e que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses desideratos.”

No entanto, conforme sugerido por Pina e Cunha et al. (2014) pode-se extrair destas definições, três componentes de conflito, sem as quais o fenómeno não ocorre: **i) A interação** - condição necessária para a ocorrência e o desenvolvimento do conflito. Sem as ações entre os intervenientes os conflitos não se concretizariam dinamicamente e seriam apenas latentes ou inexistentes. **ii) A interdependência** - as partes em conflito dependem umas das outras para a realização dos seus interesses e objetivos de tal maneira que a satisfação de um interesse ou concretização de um objetivo de uma das partes prejudica ou inibe a concretização do interesse ou do objetivo da outra e vice-versa. **iii) A percepção de incompatibilidade** - o conflito só existe se pelo menos uma das partes em conflito tomar consciência de que os seus objetivos, interesses ou valores são incompatíveis com os da outra parte e, conseqüentemente, se determinar a disputá-los. Determinação essa que pode ser vista como uma quarta componente e condição suficiente para a eclosão de conflitos.

Ainda assim, Thomas (1992, cit. in Pina et al., 2014, p.518) expressou algumas reservas relativamente a esta definição, defendendo existir alguma redundância nestas três propriedades, sugerindo que o conflito fosse definido como “o processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra tem afetado negativamente, ou se presta a fazê-lo, algo que é importante para si”.

Contudo, conforme a opinião de Dimas et al. (2005), a influência que os conflitos têm no grau da produtividade dentro de uma organização está na origem de algumas causas viáveis para o elevado fascínio das Ciências Organizacionais por este âmbito de pesquisa. Deste modo, o conflito tem vindo a ser estudado em diversos âmbitos que correspondem a diferentes visões e níveis de interpretação do fenómeno (Serrano, 1996b, cit. in Cunha, 2008). Sendo assim, seguidamente realizaremos uma abordagem das diferentes visões de *conflito*, ou seja, as linhas de pensamento sobre este fenómeno segundo as várias escolas.

### **2.1.2. Diferentes Visões do conceito conflito**

Tal como abordámos anteriormente, o conceito *conflito* tem sido estudado ao longo dos tempos por diversos teóricos organizacionais. Assim, nas últimas décadas, inúmeras escolas de Gestão, tanto na Europa como nos EUA, têm mostrado interesse em ensinar e investigar este assunto de maneira a compreender o seu fenómeno (Moreira & Cunha, 2007).

De acordo com Robbins (1978, cit. in Moreira & Cunha, 2007) as linhas de pensamento sobre o fenómeno de conflito podem ser divididas em três visões distintas: Visão da Escola Tradicional, da Escola das Relações Humanas e a da Escola da Abordagem Interacionista.

Segundo o ponto de **vista tradicional** o conflito é considerado como algo de “negativo” que só traz prejuízo e dificuldades às organizações e significa que a organização não funciona de forma eficaz, ou seja, é um mal a ser evitado (Bilhim, 2006; Dimas, Lourenço & Miguez, 2007; Moreira & Cunha, 2007). A visão tradicional teve origem nas teorias de gestão clássica de autores como Taylor, Fayol e Weber (cit. in McIntyre, 2007, p.296). Estes autores consideravam que o estabelecimento de

determinadas estruturas organizacionais específicas como a hierarquia, a imposição de leis e procedimentos bem definidos, iriam reduzir a ocorrência de conflitos numa organização. Nesta perspectiva, para que haja menos conflitos ou o risco de ocorrência de conflitos seja quase nulo, as instituições têm que estar bem organizadas e ser bem dirigidas. No entanto, a eficácia organizacional seria atingida através da “harmonia, da cooperação e da ausência de conflito”. De acordo Rahim (2001, cit. in McIntyre, 2007) estes autores procuravam as formas de eliminação definitiva ou pelo menos reduzir todas as fontes de conflito, de maneira a melhorar a produtividade da organização. Contudo, na opinião de Gestoso (2011, p.43), uma vez que todo o conflito deve ser evitado teremos que nos centrar na sua origem e tentar corrigir as suas consequências negativas a fim de melhorar a eficácia da organização em que este ocorre.

No âmbito da **Escola das Relações Humanas**, o ponto de vista “negativo” do conflito continuou a ser evidenciado durante as décadas de 20 e 30 com os estudos realizados por Elton e Mayo (cit. in McIntyre, 2007). Estes autores afirmam que a eliminação do conflito seria indispensável para aumentar a eficiência de uma organização. No entanto, nesta mesma escola, existem outros autores que partilham a opinião de que o conflito é algo “natural e inevitável” em qualquer que seja o grupo ou organização, o que não tem de ser necessariamente “negativo (mau)”, podendo ter o potencial de ser uma “força positiva” para o aumento da produtividade do grupo ou organização (Bilhim, 2006; Moreira & Cunha, 2007; Gestoso, 2011; Monteiro & Novais, 2012).

A **abordagem Interacionista** apresenta uma visão mais contemporânea que argumenta, por sua vez, que o conflito não é apenas uma “força positiva”, mas também um processo necessário para a evolução e eficácia de uma organização (Bilhim, 2006; Gestoso, 2011).

Baseando-se na opinião De Dreu (1997, p.9), citado por Morreira e Cunha (2007, p.155), este autor afirma:

“De facto, a evidência crescente sugere que o conflito pode ser benéfico para o desempenho nos grupos e organizações e o seu evitamento e supressão reduz a criatividade, qualidade de decisão, desenvolvimento de produto e a comunicação entre grupos. Mas, estimular o conflito influencia a performance

individual e organizacional. Muita ênfase nas consequências negativas pode desviar a atenção dos efeitos benéficos que o conflito pode ter (...)”

É importante destacar as ideias de Dimas, Lourenço e Miguez (2007) e McIntyre (2007), segundo os quais o conflito não tem de ser considerado apenas como algo “mau”. Segundo estes autores é necessário manter um nível ótimo de conflito (um nível que não seja muito baixo, nem muito alto) de modo a maximizar a criatividade, a inovação e a otimização da eficácia das organizações. Essa ideia também é partilhada por Monteiro e Novais (2012, p. 152), afirmando que “os chefes do grupo ou organização devem ter iniciativa e incentivar a manter um nível mínimo de conflito que seja suficiente para continuar exequível, autocrítico e criativo”. Para isso deve-se identificar o conflito e geri-lo de forma adequada para que a organização não venha a sofrer consequências negativas (Alméri, Barbosa & Nascimento, 2014). Por outro lado, é a gestão do conflito que vai demonstrar se é necessário passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Posto isto, Moreira e Cunha (2007, p.155) afirmam que “a discussão sobre o conflito organizacional está para além do fato deste poder ser positivo ou não”, questionando, “(...) no fundo, o que é que distingue o conflito funcional do disfuncional? (...)”, no entanto, esta questão será analisada no subcapítulo que se segue<sup>2</sup>.

Neste seguimento, foi realizado um estudo (Monteiro & Novais, 2012) na Força Aérea Portuguesa (FAP) que pretendia dar a conhecer a perceção que os Oficiais da FAP têm do conflito e a forma como este é gerido. Neste estudo as duas autoras consideraram seis fatores de análise do conflito, a saber: Colaboração, Evitamento, Acomodação, Competição, Visão do conflito e Visão das Relações Humanas. Na realização deste estudo foi aplicado um questionário (PARTE III- Perceção do Conflito) a fim de perceber a visão que os oficiais tinham deste fenómeno. O questionário foi aplicado a todos os oficiais no ativo, num universo de 1831 Oficiais de todas as especialidades e colocados nas diversas unidades da FAP, tendo sido recolhida uma amostra de 294 Oficiais. Os resultados obtidos no presente estudo demonstraram que os Oficiais da FAP se identificavam mais com a Visão Tradicional do Conflito, o que

---

<sup>2</sup> Cfr. Subcapítulo – 2.1.3. Os Conflitos como um Risco e como uma Oportunidade

significa que consideravam o Conflito como algo negativo. Neste contexto, as mesmas autoras recomendavam que se dessem instruções aos oficiais no sentido de estes percecionarem o conflito como um fenómeno que não tem necessariamente de ser negativo. As autoras referem ainda que o conflito - quando mantido em níveis aceitáveis - é suficiente para promover a autocritica e a criatividade entre os militares. Esta ideia já foi evidenciada no parágrafo anterior.

Assim, considerando as três visões anteriormente abordadas, no nosso ponto de vista, a visão de *conflito* da Escola das Relações Humanas é a que está mais em sintonia com a nossa investigação, uma vez que o fator Humano é imprescindível numa organização e atendendo a que o conflito envolve pessoas.

### **2.1.3. Os Conflitos como um Risco e como uma Oportunidade**

Como temos vindo a evidenciar ao longo da nossa investigação, o conflito numa organização tem efeitos adversos. Efetivamente, este tanto pode ser “benéfico e construtivo”, originando inovação e mudança, como “prejudicial e destrutivo”, provocando situações negativas (Bilhim, 2006). Face ao exposto, a gestão de um conflito é complexa e são diversas as consequências relativas a este fenómeno (Cunha e Leitão, 2012).

Desta forma, no quadro seguinte (Quadro nº.1) apresentaremos os potenciais efeitos positivos e negativos do conflito, adaptados a partir de vários autores citados por Pina e Cunha et al. (2014, p. 536)<sup>3</sup>.

---

3 Walton (1969), Lippit (1982), Mitchell e Larson (1987), Baron (1997), De Dreu (1997), Jehn (1997), Putnan (1997), Tjosvold (1997), Turner e Pratkanis (1997), Beck (1999), De Dreu et al. (1999), Lewicki et al. (1999)

**Quadro 1** - Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito<sup>4</sup>.

<b>Negativos (efeitos disfuncionais)</b>	<b>Positivos (efeitos funcionais)</b>
Destrói a moral dos grupos e organizações.	Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.
Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro.	É um antídoto contra o pensamento grupal.
Provoca decréscimo nos níveis de satisfação	Permite reconhecer problemas ignorados.
Aumenta os níveis de tensão e stress, podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica).	Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.
Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.	Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.
Obstrui a cooperação.	Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte.
Empobrece o processo de coordenação do trabalho	Pode induzir a motivação e a energia necessárias à melhor execução das tarefas.
Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis.	Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas gerados pela turbulência ambiental.
Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.	Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem).
Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contentores).	Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.
Toma a organização numa “arena política completa”.	Cada contentor incrementa a sua identidade (individual, grupal e organizacional).
Gera um clima “paranoico”.	Aumenta a lealdade e a coesão no seio de cada grupo rival.
Suscita distorção na comunicação.	Pode facilitar a integração de interesses opostos.
Gera um clima caracterizado pela orientação de soma-zero.	Desafia o <i>status quo</i> . Torna o clima organizacional mais entusiasmante.
Arruína a carreira de algumas pessoas.	Permite libertar tensões.
Aumenta os níveis de absentismo e turnover.	Se for construtivo, pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões.
Reduz o empenhamento organizacional.	Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente
Os líderes transitam de estilos de liderança participativa para estilos diretivos (visando manter firmeza sobre o ambiente de trabalho).	Reduz a preguiça social.
Provoca impasses e atrasos no processo decisório.	Constitui uma oportunidade para as pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos internos (intrapessoais).
Provoca desgaste do empenhamento das pessoas na implementação das decisões.	As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação).
Suscita a destruição do grupo.	Pode melhorar a qualidade das decisões (pois os vários aspetos da situação, riscos, custos, vantagens e desvantagens são debatidos).

<sup>4</sup> Fonte: Pina e Cunha et al. (2014)

Efetivamente, Deutsch (1990, cit. in Cunha & Leitão, 2012, p.22) declara que o conflito possui alguns efeitos positivos, o que pode ser um “facilitador de comunicação e um promover o reconhecimento da legitimidade e de interesses”. Na opinião de De Dreu (1997, cit. in Dimas et al., 2005), o conflito “estimula o debate de ideias, a curiosidade e contribui para encontrar soluções criativas para os problemas”.

Sampaio (2004) considera que as situações de conflito podem trazer uma compreensão mais ampla da natureza do problema e os seus impactos; maior motivação e energia dos trabalhadores; esclarecer questões e posições; criando coesão interna e espírito de equipa e, conseqüentemente, uma nova visão das formas de resolver as tarefas; aumento do nível de conhecimento, inovação, mudança e criatividade. A opinião de que o conflito pode ser algo benéfico é também partilhada por muitos autores que o consideram como um “motor de desenvolvimento social” com efeitos positivos sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de maneira a estabelecer uma maior interação (Cunha, 2008; Cunha, Moreira & Silva, 2003; McIntyre, 2007).

Por outro lado, como aspetos negativos Deutsch (1973, cit. in Dimas et al., 2005) enumerou um conjunto de consequências negativas associadas aos conflitos, a saber: a comunicação no seio do grupo torna-se ineficaz; a solução do conflito é percebida como uma questão de força; e as partes envolvidas são levadas a lutar pelo poder e geram juízos de valor que prejudicam as relações e ameaçam a harmonia do grupo. De facto, as situações de conflito podem comprometer a eficácia da organização, constituindo um desperdício de tempo que poderia ser usado em tarefas úteis e provocando por vezes a ocultação das informações que seriam imprescindíveis a um melhor desempenho de cada membro da organização e ao nível das equipas de trabalho (Bilhim, 2006). De Dreu (2008) considera que o impacto negativo do conflito é muito mais significativo do que o positivo. O autor enfatiza que o conflito pode afetar a produtividade, a estabilidade e a reputação da organização e reduz a satisfação dos empregados.

Quanto à funcionalidade e disfuncionalidade do conflito, Bilhim (2006, p.228) considera que “os conflitos que se apoiam nas metas do grupo e da organização, e melhoram a sua realização são funcionais. Pelo contrário, o conflito que “estorva” a realização é considerado disfuncional”.

Por outro lado, Gestoso (2011) considerou o conflito como “risco ou oportunidade”. Assim, para este autor os conflitos são funcionais quando se apresentam como algo “necessário e valioso”, contribuindo para o sucesso do grupo e da organização, permitindo a realização das metas e objetivos traçados. Pelo contrário, os conflitos considerados disfuncionais são responsáveis pela redução da qualidade do desempenho do grupo de trabalho, provocando efeitos negativos que constituem uma ameaça para toda a organização. No entanto, o mesmo autor afirma que a sua distinção não é clara nem precisa, se algum critério mostrar ser mais operativo para os classificar, essa será com certeza, a melhor orientação para o desempenho do grupo na organização. O critério que distingue o conflito funcional do conflito disfuncional é o próprio desempenho do grupo (Monteiro & Novais, 2012).

Em conclusão, os conflitos estão presentes no nosso dia-a-dia e a sua gestão é importante para o aumento da eficácia de um grupo ou organização. Sendo assim, cabe aos gestores/chefes essa tarefa, pois eles têm formação e poder para minimizar ou evitar as consequências negativas do conflito e potenciar os seus aspetos positivos (McIntyre, 2007).

#### **2.1.4. Níveis de Conflito**

O conflito – enquanto fenómeno dinâmico complexo – atravessa os mais variados níveis psicossociais e é cada vez mais importante na gestão das relações interpessoais, pois há sempre momentos na vida em que os sentimentos, os pensamentos, os interesses, os objetivos e as ações de cada indivíduo acabam por ser incompatíveis com os de outros indivíduos (Cunha, Moreira & Silva, 2003 cit.in Cunha, 2008).

Nesta linha de pensamento, de acordo com Ferreira et al. (2011) o conflito pode ocorrer ao nível individual, grupal, funcional, organizacional e ambiental. Ainda segundo os mesmos autores, podemos ter um conflito do tipo «*indivíduo-indivíduo*» que resulta do choque de personalidades, de hostilidade, de falta de colaboração ou até de conspiração. Quando nos referimos a um mau desempenho por elevada tensão e inquietação, por elevada taxa de rotatividade, de sinistralidade designa-se por conflito «*indivíduo-função*». O tipo de conflito «*indivíduo-grupo*» pode manifestar-se através do isolamento do próprio indivíduo perante o grupo, pela falta de harmonia com o grupo,



pelo relacionamento à margem do grupo. O tipo de conflito «*indivíduo-organização*» expressa-se quando o indivíduo negligencia os objetivos da organização. E, por fim, o tipo de conflito «*indivíduo-ambiente*» que se revela no afastamento e apatia do indivíduo face ao ambiente em que se insere.

Ora, sendo o conflito um fenómeno organizacional que pode surgir entre os indivíduos ou grupos de organizações interessa caracterizar em que níveis pode ocorrer. Perante ao exposto, Gordon (1996) e Lewicki et al. (1999), citados por Pina e Cunha et al. (2014), caracterizaram o conflito em seis níveis, todos importantes e influentes na dinâmica organizacional, a saber: intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intergrupais, intraorganizacionais e interorganizacionais. Assim, segundo os mesmos autores, os conflitos intrapessoais ocorrem dentro do próprio indivíduo, radizando no conflito de ideias, pensamentos, valores, emoções e predisposições. Relativamente aos conflitos interpessoais, estes ocorrem entre indivíduos, ou seja, quando há interesses e objetivos antagónicos entre duas ou mais pessoas. Quando o conflito surge entre elementos pertencentes a um mesmo grupo designa-se por conflitos intragrupais. Já os conflitos intergrupais manifestam-se entre elementos de dois ou mais grupos distintos, que podem resultar em desacordos de trabalhos. Os conflitos intraorganizacionais abrangem a generalidade das partes da organização, por exemplo, a organização transforma-se numa «*arena política completa*» devido à introdução inesperada de novas políticas. Por fim, os conflitos entre organizações designam-se por conflitos interorganizacionais.

Em suma, os níveis apresentados não são estanques, podendo o conflito ser multinível e surgir em diversos níveis organizacionais, por exemplo, muitos conflitos intergrupais podem ser considerados intraorganizacionais (Pina e Cunha et al., 2014). Ainda de acordo com o mesmo autor, a maior parte da produção científica baseia-se nos conflitos interpessoais. Neste contexto, tendo em consideração os diversos níveis de conflito abordados e atendendo ao facto de que a MGGB é uma Organização – caracterizada pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideias comuns – para o presente trabalho de investigação estamos particularmente interessados em abordar os conflitos interpessoais, resultantes da interação entre indivíduos, e que em contexto organizacional podem pôr em causa a produtividade do grupo ou da organização.

## **2.2. Resolução de Conflito**

### **2.2.1. As diferentes Abordagens sobre Estratégias de Resolução de Conflito**

Segundo Cunha (2008, p. 270), “as estratégias de resolução de conflito têm sido e continuam a ser identificadas e medidas por uma variedade de diferentes taxinomias”.

Deste modo, de acordo com a abordagem de Deutsch (1973, cit. in Cunha, 2008), existem duas formas de gerir o conflito, através da aproximação dicotómica, a saber: pela Cooperação e pela Competição. A primeira aproximação traduz-se no “processo construtivo de gestão da situação conflitual, assistindo-se a uma perceção positiva da interdependência das metas dos intervenientes”. Pelo contrário, a segunda aproximação consiste no “processo destrutivo no qual a interdependência é percecionada como negativa”. Apesar desta aproximação dicotómica ostentar de uma forma clarificativa os conceitos, alguns autores veem essa abordagem como “inadequada e insuficiente”, uma vez que não expressa a diferença comportamental apresentada pelos indivíduos (Van de Vliert & Kabanoff, 1990, cit. in Cunha, 2008).

No que se refere à abordagem de Putnam e Wilson (1982 cit. Cunha, 2008), existem três diferentes estilos estratégicos de resolução de conflitos, nomeadamente a «*Não Confrontação*» que consiste em evitar o conflito ou ceder à outra parte; a «*Orientação para a Solução de Problemas*» que se esforça por conseguir um acordo que satisfaça ambas as partes, procurando atingir um acordo de compromisso; e, por fim, o «*Controle*» que se limita à procura de um acordo satisfatório para os próprios interesses, desprezando as necessidades ou desejos dos outros. Segundo Medina (2001, cit. in Cunha, 2008), esta abordagem apresenta algumas limitações, tais como a falta de clareza entre a *não confrontação* e a *orientação para a solução de problemas*, o que é relevante para explicar as condutas de gestão de conflitos e respetiva eficácia.

Por outro lado, destacam-se as perspectivas das abordagens bidimensionais de Rahim e Bonoma (1979), de Pruitt e Rubin (1986), de Thomas (1992) e de Van de Vliert e Euwema (1994). Estas abordagens foram inspiradas na grelha de gestão de Blake e Mouton (1964, cit. in Dimas et al., 2005, p. 9)<sup>5</sup>, que substituíram a grelha unidimensional<sup>6</sup> e dos três estilos<sup>7</sup>, tendo a concordância de vários autores de maneira a explicar os conflitos ao nível interpessoais e intragrupais.

Perante o exposto, Rahim e Bonoma (1979, cit. in Dimas et al., 2005) consideram que as estratégias resultam da interferência, coincidente, de duas dimensões: “o interesse por si próprio e o interesse pelo outro”. As características destas estratégias distinguem-se pelo grau de motivação (elevado ou baixo) para alcançar os próprios objetivos ou os da outra parte. Segundo o mesmo autor, estas duas dimensões combinadas originam os cinco estilos estratégicos de resolução de conflito, a saber: Integração, Anuência, Dominação, Evitamento e Compromisso.

Em conformidade com a abordagem de Pruitt e Rubin (1986, cit. in Cunha, 2008), as estratégias de resolução de conflito dividem-se em dois eixos: o auto-interesse e o interesse pelos outros. Diferentes combinações dessas duas dimensões e o grau elevado ou baixo de interesse dão origem aos diferentes estilos estratégicos, nomeadamente Resolução de Problemas (elevado auto-interesse e elevado interesse pelos outros); Rivalidade, Competição ou Dominação (elevado auto-interesse e baixo interesse pelos outros); Concessão, Cedência ou Cooperação (baixo auto-interesse e elevado interesse pelos outros) e, por fim, a Inação (baixo auto-interesse e baixo interesse pelos outros).

Por sua vez, Thomas (1992, cit. in Ferreira et al., 2011) considera as estratégias de resolução de conflito como intenções gerais de atuação dos sujeitos em situações de conflito. Este autor definiu ainda as estratégias de resolução de conflito como sendo uma função que combina as duas dimensões básicas que caracterizam a intenção

---

<sup>5</sup> **Blake e Mouton (1964)** foram os autores que primeiro apresentaram esta estrutura conceptual para classificar os estilos de atuação face ao conflito, baseados nas preocupações do gestor com a produtividade e com as pessoas. Esta mesma estrutura é reinterpretada por Thomas (1992) considerando as intenções das partes de satisfação dos próprios interesses (assertividade) e de satisfação dos interesses do outro (cooperação) (Ferreira, Neves & Caetano, 2011, p. 516).

<sup>6</sup> A aproximação dicotómica de Deutsch (1973, 1990, 1994).

<sup>7</sup> O modelo dos três estilos de Putnam e Wilson (1982).

estratégica: a Assertividade<sup>8</sup> – o nível em que ambas as partes tentam satisfazer os interesses próprios e a Cooperação – o grau em que cada uma das partes se preocupa em satisfazer os interesses da outra parte. Assim, atendendo as diferentes combinações destas duas dimensões resultam em cinco estilos estratégicos para a resolução do conflito: Competição (assertivo e não cooperativo), Colaboração (assertivo e cooperativo), Evitamento (não assertivo e não cooperativo), Acomodação (não assertivo e cooperativo) e Compromisso (conjugação de assertivo e cooperativo). Todavia, *a posteriori*, será apresentada o modelo representativo, bem como, serão identificados e analisados cada um dos cinco estilos estratégicos.

Por fim, podemos ainda fazer referência a uma nova abordagem de Van de Vliert e Euwema (1994 cit. in Cunha & Leitão, 2012) que possibilita a integração das propostas anteriormente abordadas através de duas variáveis: ao nível da atividade do comportamento e ao nível da agradabilidade. Estes autores classificam a atividade referente ao grau em que o comportamento de resolução do conflito é de abertura, direto e espontâneo e a agradabilidade refere-se ao grau em que o comportamento é relaxado, descontraído e jovial. Assim sendo, consegue-se um esquema conceptual dotado de uma forma complexa que aponta para os seguintes comportamentos: Evitação, Acomodação, Compromisso, Solução de Problemas e Dominação. Como todas as abordagens, esta também denota diversas vantagens ao nível empírico, traduzidas pelo recurso à observação metodológica aplicada à análise dos estilos de resolução de conflito, referindo-se desta forma a comportamentos (e não predisposições) de resolução de conflito. Por outro lado, outras vantagens referem-se à descrição dos comportamentos de resolução de conflitos através de uma dupla dimensão (ativo/passivo, agradável/desagradável) e à criação de uma única taxonomia de resposta ao conflito que integra as abordagens dicotómicas, os três estilos e a abordagem bidimensional (Medina, Luque & Cruces, 2005 cit. in Cunha & Leitão, 2012).

Face a tudo o que foi abordado anteriormente, importa referir que a abordagem bidimensional, cujo pilar é a teoria dos interesses duais, tem obviamente algumas vantagens e desvantagens. No entanto, em relação às vantagens, as tipologias

---

<sup>8</sup>**Assertividade** – Competência emocional que motiva um indivíduo a tomar uma posição clara. Uma pessoa que tem um comportamento assertivo demonstra segurança, sabe o que quer e quais os objetivos que pretende alcançar. Na Gestão e Resolução de Conflitos a assertividade mede o grau com que as partes tentam satisfazer as suas próprias preocupações (Thomas & Kilmann, 1974 cit. in Pereira, 2016).

desenvolvidas pelo modelo em análise (figura 1) apresentam melhorias face à abordagem unidimensional e à abordagem dos três estilos, na qual podemos ainda encontrar “bastante evidência empírica com recurso às diferentes metodologias”. Por outro lado, as desvantagens dizem respeito à insuficiência da capacidade de “predição comportamental”, uma vez que o interesse é interpessoal, não pode ser interpretado por outros, e não sendo mensurável, nem descrita a conduta do indivíduo (Cunha e Leitão, 2012).

Todavia, face às evidências empíricas referenciadas no parágrafo anterior, o modelo bidimensional dos cinco estilos estratégicos para a resolução do conflito de Thomas (1992) irá apoiar o presente trabalho de investigação. Assim, a escolha deste modelo justifica-se por servir de base à construção do instrumento de recolha de dados designado por “Estratégias para a Resolução do Conflito” (Anexo A) da autoria de Jesuíno (1992) que permite avaliar as estratégias de resolução de conflitos preferidas pelos militares perante determinadas situações de conflito interpessoal.

### **2.2.2. Técnicas necessárias para a resolução eficaz de conflito**

As organizações, como estruturas formais que coordenam atividades e incentivam os seus membros a empenhar-se na consecução dos seus objetivos, necessitam de aperfeiçoar a gestão de conflitos através da implementação de técnicas eficazes (Bilhim, 2006).

Em primeiro lugar, antes de abordar as técnicas, importa mencionar os vários obstáculos à resolução de conflitos, independentemente dos níveis em que ocorram: "incapacidade de distinção entre conflito e problema; falsas perceções interpessoais; rotura nos canais de comunicações; discussão sobre assuntos do passado; culpar a outra parte e considerá-la como adversária; rejeição das necessidades e interesses da outra parte; recusar-se a negociar; e escassez ou má utilização de recursos (Cunha & Leitão, 2012).

Nesta linha de pensamento, considerando os vários obstáculos à resolução de conflitos que podem ocorrer, é necessário desenvolver algumas competências técnicas para geri-los de forma eficaz. Desta forma, são necessárias diversas competências para a

resolução eficaz do conflito: saber em que tipo de conflito estamos envolvidos; respeitar o auto-interesse e o interesse da outra parte; saber diferenciar entre "interesses" e "posições"; devem resolver-se cooperativamente os interesses opostos; manter uma comunicação aberta, clara, concisa e escuta ativa (ouvir mutuamente); ter uma especial atenção às distorções, enviesamentos, e falsos juízos no desenrolar do conflito e saber como responder em situações de conflito (Deutsch, 1990, cit. in Cunha & Leitão, 2012).

Por sua vez, numa perspetiva mais abrangente, existem outras técnicas a ter em consideração para gerir ou resolver conflitos tais como o estabelecimento de objetivos superiores, a abordagem estrutural e as condutas de resolução de conflitos (Bilhim, 2006).

Face ao exposto, segundo o mesmo autor, a primeira técnica defende que os objetivos incompatíveis induzem à ocorrência de conflitos. De igual modo, a existência de objetivos superiormente estabelecidos diminui a ocorrência de conflitos. A segunda técnica encontra-se dividida em várias formas de gestão dos conflitos, tais como apelar a um superior comum, reduzir a interdependência, reduzir a partilha de recursos e mudar o pessoal. Assim, o indivíduo que se encontra envolvido no conflito deve apelar a um superior, isto é, comunicar ao superior o conflito para que este encontre uma solução vinculativa. Deve-se, ainda, reduzir as interdependências uma vez que os conflitos ocorrem entre grupos que exercem uma função de forma interdependente. De igual modo, se as interdependências entre grupos aumentarem também aumentará o potencial do conflito. Por outro lado, é importante experimentar uma abordagem que permita reduzir a partilha de recursos, se porventura os grupos tiverem de partilhar recursos escassos, o que aumenta a probabilidade de ocorrência de conflitos. Por fim, a mudança de pessoal poderá contribuir para um melhor entendimento entre as partes, obrigando-as a apresentar e defender a posição do outro. A terceira e última técnica, referente a condutas de resolução de conflitos, propõe uma variedade de estilos estratégicos para a resolução de conflito de Thomas (1992) para gerir conflitos interpessoais, nomeadamente Competição, Evitamento, Acomodação, Compromisso e Colaboração (ver figura 1).

Estes estilos estratégicos, que constituem o objeto de estudo desta investigação, podem ser ilustrados através de um modelo identificativo que apresentamos em seguida.



**Figura 1** - Aproximação Bidimensional dos Cinco Estilos Estratégicos para a Resolução do Conflito<sup>9</sup>.

Neste contexto, segue-se a descrição destes estilos estratégicos para a resolução de conflitos que posteriormente serão analisados como variáveis do presente estudo:

- **Evitamento** (Baixa preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros – “Perder-Perder”). Estratégia em que o indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes, deixando que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que eles confluem para a satisfação dos interesses de qualquer uma das partes. Os sujeitos evitadores podem mesmo não admitir em público a existência de um conflito que precisa ser resolvido (Rahim et al., 2000; De Dreu et al., 2001; Pina e Cunha et al., 2014).

- **Acomodação** (Baixa preocupação em satisfazer os auto-interesses e elevada preocupação em satisfazer os interesses dos outros – “Perder-Ganhar”). Esta estratégia consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios, a parte que opta por esta estratégia sai sacrificada e prejudicada. Portanto, é uma estratégia orientada para a aceitação e a assimilação da vontade dos outros (De Dreu et al., 2001; Pina e Cunha et al., 2014).

- **Competição** (Elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios e baixa preocupação em satisfazer os interesses da outra parte – “ganhar-perder”). Esta estratégia consiste na tentativa de satisfazer o auto-interesse sem ter em conta os

<sup>9</sup>**Fonte:** adaptado de Blake e Mouton (1964); Pruitt e Rubin (1986); Thomas (1992), retirado em *ppt* das aulas de Comportamento Organizacional (Custódio Lopes, Gestão de Conflitos, 2015, Escola Naval).

interesses da outra parte, o indivíduo tenta alcançar os objetivos tirando partido da outra parte. Os sujeitos competidores utilizam a sua posição de poder para impor a sua própria vontade pondo-se à dos outros (Rahim et al., 2000; De Dreu et al., 2001; McIntyre, 2007; Pina e Cunha et al., 2014).

- **Compromisso** (Preocupação média de auto-interesses e interesses pelos outros). Esta estratégia consiste na tentativa de satisfazer moderada, mas insuficientemente, os interesses de ambas as partes envolvidas. Nesta estratégia, ninguém ganha ou perde, chegando ambas as partes a um entendimento. É utilizada quando ambas as partes têm igual poder, pretendendo chegar a uma solução temporária ou quando os objetivos são da mesma importância (Thomas & Kilmann, 1974; Euwema, Van de Vliert & Bakker, 2003 cit. in Pereira, 2016; Rahim, 2002; Pina e Cunha et al., 2014).

- **Colaboração** (Elevada preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros – “Ganhar-Ganhar”). É uma estratégia direcionada para a obtenção de acordos que satisfaçam completamente as vontades das partes envolvidas. É uma estratégia com maior eficácia na resolução de conflitos que exige alto grau de assertividade e cooperação entre as partes, mas também é necessário o empenhamento de uma das partes para que a solução seja eficazmente implementada (De Dreu et al., 2001; Pina e Cunha et al., 2014).

De um modo geral, a estratégia Colaboração é a mais adequada e eficaz para a resolução de conflitos, seguida das estratégias Acomodação e Compromisso, pois estas facilitam a resolução de conflitos quando são empregues adequadamente. Pelo contrário, a utilização das estratégias Competição e Evitamento conduzem a resultados com níveis de eficácia reduzidos (Euwema, Van de Vliert & Bakker, 2003 cit. in Pereira, 2016).

As estratégias Compromisso e Colaboração são mais adequadas para resolver assuntos estratégicos e os demais estilos podem ser aplicados para problemas ao nível tático ou do quotidiano (Rahim, 2002).

Neste seguimento, alguns autores defenderam que não pode existir uma única estratégia para todas as situações. As pessoas utilizam diferentes estratégias de acordo com a situação, por isso não podemos afirmar que uma estratégia é melhor do que outra,



uma vez que cada uma tem as suas vantagens e limitações (Thomas, 1992; Rahim, 2002; McIntyre, 2007; Cunha & Leitão, 2012).

Perante o exposto, Euwema e Oosterman (2004) desenvolveram um estudo que explora a teoria “*Conglomerate conflict behavior*” de Van de Vliert, 1997. Esta teoria sugere que os comportamentos de conflito não devem ser estudados isoladamente, mas de uma forma global e relacional, isto é, em relação uns com os outros. Para este estudo foi aplicado um questionário com os cinco fatores de análise do conflito, ou seja, os cinco estilos estratégicos para a resolução de conflito (Colaboração, Evitamento, Competição, Acomodação e Compromisso). Os questionários sobre estes cinco estilos estratégicos de Conflito foram recolhidos junto de militares Holandeses que se encontravam em missão de manutenção da paz “*peacekeepers*” consistindo numa amostra que compreendia 828 militares. Desta forma, foram identificados dois diferentes estilos estratégicos de conflito em grupos distintos. Assim, num primeiro grupo junto de 375 militares foi constatado que estes tinham um comportamento Cooperativo/Colaboração, que combinavam com a resolução de conflitos e comprometimento. Já no segundo grupo, com 453 militares, constatou-se que estes utilizavam um comportamento Competitivo/Dominação, o que expressa uma elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios e baixa preocupação em satisfazer os interesses da outra parte, conduzindo, portanto, a uma solução de “ganhar-perder”. Trata-se, assim, de uma estratégia que dificilmente levará a um acordo mútuo. Portanto, com este estudo, os dois autores (Euwema e Oosterman, 2004) sugerem que a conjugação destes dois estilos estratégicos podem trazer efeitos positivos para a resolução de conflitos.

Dimas et al. (2007) efetuaram um estudo em contexto empresarial, que procurava contribuir para uma melhor compreensão das relações entre o conflito, as estratégias de resolução de conflito e o desempenho grupal. Os participantes deste estudo constituíram 68 equipas distintas que trabalhavam no departamento de produção de oito organizações. Este estudo contou com a participação de 379 sujeitos, sendo cada equipa composta em média por nove elementos. Os resultados revelaram que estas equipas usavam como estratégias de abordagem do conflito, preferencialmente, a Colaboração, seguida do Evitamento, da Acomodação e da Competição.

Um outro estudo realizado, no âmbito do VIII Congresso Português de Sociologia, por Braga & Grou (2014) pretendia analisar as estratégias de resolução de conflito numa unidade Hospitalar do Alentejo, bem como os seus fatores desencadeadoras. Deste modo, foi utilizado o inquérito por questionário como método de recolha de dados, aplicado a 255 funcionários num universo composto por 1102 funcionários. O questionário aplicado encontrava-se dividido em três partes: a primeira parte estava destinada à caracterização demográfica da amostra selecionada; a segunda à análise das estratégias de resolução de conflito; e a última tinha como objetivo obter informação referente às causas que estão na origem dos conflitos interpessoais existentes entre os respondentes. Com esta investigação, os dois autores concluíram que a estratégia de resolução de conflito mais empregue no Hospital do Alentejo era a Colaboração e que existiam diferenças significativas entre todas as estratégias de resolução de conflito relativamente ao tipo de relação: chefe, colega ou subordinado.

À semelhança do estudo anterior com os militares Holandeses “*peacekeepers*”, foi realizado um outro estudo por Pereira (2016) no âmbito da Tese de Doutoramento em Psicologia na área de especialização em Psicologia Comunitária, no ISPA. Este estudo visava identificar as estratégias preferenciais de resolução de conflito dos militares Portugueses “*peacekeepers*” em Missões de Paz. Nesse sentido, o autor aplicou 265 questionários e realizou seis entrevistas a estes *peacekeepers* Portugueses. As variáveis do estudo para caracterizar a amostra foram os seguintes: variáveis independentes (sexo, idade, classe etária, categoria militar, posto e ramo das Forças Armadas) e variáveis dependentes (Competição, Evitar, Acomodar, Colaborar e Compromisso). Assim, os resultados deste estudo revelaram que a estratégia preferencial era o Estilo Colaborativo, expressando uma elevada preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros, levando a uma solução “Ganhar-Ganhar”.

Recentemente, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da FAP (CPOSFAP) ministrado no IUM, foi realizado um estudo da autoria de Costa (2016) que tinha como objetivo geral verificar se existiam diferenças na utilização de estratégias de resolução de conflito entre os militares da FAP em função do sexo. Neste estudo, um dos objetivos específicos consistia em identificar a estratégia predominante nos militares da FAP, independentemente do sexo e do tipo de relação interpessoal.

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado o questionário *ROCI-II*, que foi aplicado a uma amostra constituída por 421 militares. De acordo com os resultados, Costa (2016) concluiu que a estratégia de resolução de conflito mais utilizada entre os militares da FAP, independentemente do género, tinha sido a Colaboração.

Face aos estudos acima referenciados, e como já viemos a evidenciar ao longo da revisão da literatura, verifica-se que a estratégia de resolução de conflito Colaboração é a mais utilizada, revelando-se adequada e satisfatória em contexto de conflito interpessoal, tendo em conta que se trata de uma estratégia altamente cooperativa e com maior enfoque nas relações interorganizacionais.

Ora, face à estratégia utilizada, e uma vez iniciado o conflito, cada parte procura soluções, no entanto, podem existir quatro resultados possíveis (ver Figura 2), pois podemos ter soluções de “perda-perda” (nenhuma das partes vê os seus interesses satisfeitos); soluções de vitórias totais de uma parte (e simultaneamente a derrota do oponente); de soluções intermédias (satisfação parcial dos interesses de ambas as partes); e soluções integrativas (satisfação dos interesses mútuos) (McIntyre, 2007; Pina e Cunha et al. 2014, p. 526).

Por outro lado, existe ainda uma lógica associada à resolução de conflitos através de duas dimensões denominadas “distributiva” ou “integrativa”. A lógica distributiva associa a Competição e a Acomodação e corresponde a uma lógica de **soma nula**, porque o que uma parte ganha corresponde ao que a outra perde. Estas duas estratégias da lógica distributiva são orientadas para a separação de interesses, isto é, cada parte procura satisfazer os seus próprios interesses ou os interesses auto-referentes, em detrimento dos outros. A lógica integrativa estabelece uma ligação entre os estilos Evitação e Colaboração, o que está subjacente é a **soma variável**, dado que existem sempre ganhos ou perdas para ambas as partes. De igual modo, estas duas estratégias da lógica integrativa estão orientadas para a resolução de problemas, isto é, ambas as partes procuram satisfazer os interesses próprios e da outra parte (Rahim, 2002; Pina e Cunha et al., 2014).

Face ao exposto, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha ministrado na Escola Naval Portuguesa, Sottomayor (2010) realizou um estudo a bordo do *NRP BDIAS* que pretendia verificar

as percepções de conflito e das estratégias de resolução de conflito das guarnições desta Fragata. Nesse sentido, para realizar este estudo, o autor, numa primeira fase, distribuiu 159 questionários e apenas 93 foram preenchidos pela guarnição do *NRP BDIAS*. As variáveis do estudo para caracterizar a amostra foram os seguintes: variáveis independentes (Sexo, Idade, Tempo de Serviço, Nível de Escolaridade, Classe, Área Funcional) e variáveis dependentes (Competição, Evitamento, Acomodação, Colaboração e Compromisso). Neste estudo participaram militares de diversas Categorias, no qual se verificou uma predominância de Praças de 61,5% (N=56), seguida dos Sargentos com 25,3% (N=23) e dos Oficiais com 13,2% (N=12). Assim sendo, no que diz respeito às percepções das estratégias de resolução de conflito, o autor constatou “indícios” que apontam para diferentes percepções do uso de estilos distributivos (Acomodação e Competição) entre as categorias. Embora de forma inconclusiva, estes indícios sugerem diferenças entre os Praças e as restantes categorias. Este estudo concluiu ainda que existiam correlações negativas entre as estratégias integrativas (Evitamento e Colaboração) e as percepções de conflito.

Estas duas dimensões (distributiva e integrativa) são utilizadas para caracterizar as estratégias preferenciais, as resoluções e, até mesmo, a própria estrutura do conflito que se apresentam da seguinte forma (figura 2):



**Figura 2** - Cinco Soluções típicas para um conflito envolvendo duas partes<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Fonte: Adaptado de Thomas (1992), retirado em *ppt* das aulas de comportamento Organizacional (Custódio Lopes, Gestão de Conflitos, 2015, Escola Naval).

Assim, existem três possíveis resultados para os envolvidos numa situação de conflito (Almeida, 1995):

- **Ganho/Perda:** ocorre quando uma das partes satisfaz os seus desejos, impedindo a outra de os satisfazer. Neste tipo de resolução, o aspeto positivo está relacionado com a urgência de encontrar uma solução ou com a qualidade da tomada de decisão, se tal for pertinente. Mas para atingir este resultado tem que existir uma pessoa responsável<sup>11</sup> para assumir essa decisão. Desta forma, na parte que ganha produzem-se os seguintes efeitos: uma má imagem da pessoa que ganha perante aquele que foi derrotado; um sentimento da vitória que pode originar um “repouso” na produtividade; e um reforço da ideia que a pessoa tem sempre razão. Por sua vez, na parte que perde, os efeitos podem ser os seguintes: tentativa de justificação da sua derrota; e adoção de sentimentos de vingança. No entanto, por outro lado, se esta perda for aceite como “justa”, provavelmente, poderá esforçar-se de forma a não ter futuras “derrotas” do mesmo tipo, melhorando para isso a sua *performance*.

- **Perda/Perda:** ocorre quando ambas as partes cedem uma à outra, ou quando a uma pessoa que detém maior poder do que nós interfere no conflito, pondo «*fim à questão*». Neste tipo de resolução nenhuma das partes alcança os seus próprios desejos, e o conflito continua sem ser resolvido, o que poderá levar à ocorrência de futuros conflitos da mesma natureza. Os seus efeitos, para ambas as partes, podem ser comparados com os referidos anteriormente referentes à parte que perde do tipo Ganho/Pedra.

- **Ganho/Ganho:** acontece quando nenhuma das partes sai “derrotada”, isto é, ambas atingem o seu desejo/interesse. Deste modo, é o tipo de resolução mais desejável em qualquer situação de conflito. Neste tipo de resolução, ambas as partes envolvidas envidam esforços para encontrar uma solução para o problema, atingindo reciprocamente os seus desejos. Para tal resultado se verifique, segundo Deutsch (1973 cit. in Almeida, 1995) é preciso manter uma comunicação aberta, uma escuta ativa, uma

---

<sup>11</sup> Exemplo: “Num navio em que ocorra uma emergência é de esperar que seja o Comandante ou Imediato a resolver qualquer Conflito que surja. Será a própria sobrevivência que irá legitimar esse tipo de atuação. O mais que pode acontecer é algumas pessoas comentarem *a posteriori* que poderiam ter resolvido o problema de outra maneira, não guardando, no entanto, qualquer tipo de rancor pelo fato de ter sido como foi. Quanto mais não seja, aquela solução evitou um desenlace mais trágico para todos” (Almeida, 1995, p.171).

atitude de confiança e sensibilidade para as diferenças e semelhanças. Nesta situação, o ciclo de conflito é interrompido e os novos conflitos poderão ter uma baixa probabilidade de voltar a ocorrer.

Todavia, de acordo com Almeida (1995), toda a situação de conflito leva a resultados positivos (originando criatividade e mudança) ou negativos (originando sentimentos de frustração), tanto para a organização, como para as partes envolvidas. Essas ideias encontram-se descritas no Quadro 1 – Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito.

### **2.2.3. Fatores que influenciam as Estratégias de Resolução de Conflito**

Como já viemos a abordar ao longo da nossa investigação, os conflitos tendem a constituir-se no seio das organizações, pois existem certas variantes deste meio que os impulsionam. Assim, podem-se destacar as diferenças individuais, como por exemplo a idade, o sexo, as atitudes, as crenças, os valores, as experiências e a personalidade que influenciam a estratégia utilizada para gerir o conflito dentro de uma organização (McIntyre, 2007).

Rahim (1986) e McIntyre (1991) citados por McIntyre (2007) efetuaram estudo que exploram a relação entre o papel referente ao Chefe, ao Colega, e ao Subordinado com os cinco estilos estratégicos de gestão de conflitos interpessoais. Foram verificadas diferenças significativas nas estratégias de resolução de conflito empregues pelos chefes, subordinados ou colegas, constatando-se que a interação hierárquica condiciona a estratégia aplicada pelo sujeito envolvido no conflito.

Assim sendo, o estudo realizado por Rahim (1986), com 1219 gestores, revelou que estes utilizavam maioritariamente a estratégia de Colaboração com os seus subordinados; a estratégia de Compromisso com os seus colegas; e a estratégia de Acomodação com os seus chefes. Por sua vez, o estudo de McIntyre (1991) realizado na Universidade do Estado da Geórgia, que abrangeu 109 gestores, dos quais 55 do sexo feminino e 54 do sexo masculino e seus subordinados. Constatou-se, deste modo, que os subordinados utilizavam predominantemente a estratégia Evitamento perante os seus chefes, o que foi comprovado pela avaliação efetuada pelos seus chefes. No que

concerne ao nível de escolaridade, Rahim (1986) constatou que os sujeitos da amostra que detinham um nível académico mais elevado utilizavam menos a estratégia Evitamento, enquanto que os que possuíam um nível académico mais baixo utilizavam com maior frequência a estratégia Competição.

Por outro lado, quanto às diferenças entre os sexos, face à forma como estes enfrentam o conflito, no estudo acima citado de McIntyre (1991), junto de 109 gestores, constatou que as mulheres têm maior tendência para a estratégia de Acomodação do que os homens. No entanto, num estudo realizado por Neff (1986, cit. in McIntyre, 2007) que envolveu 234 administradores (117 mulheres e 117 homens) de doze universidades no Estado de Ohio (EUA) - que tinha como o objetivo comparar as estratégias de resolução de conflito utilizadas por mulheres e homens em cargos iguais ou semelhantes – observou-se que as mulheres utilizavam mais a estratégia de Compromisso perante os seus superiores em comparação com os seus colegas homens.

No estudo realizado por Rego & Jesuíno (2002) junto de 304 sujeitos (82 gestores, 43 professores e 179 estudantes), foi utilizado um questionário proposto por Jesuíno (1992), baseado na abordagem de Thomas (1992), não foram encontradas diferenças significativas entre os estudantes e os professores. No entanto, verificou-se que os professores estão menos motivados para o Poder e para a estratégia de Competição. Por sua vez, os gestores estão mais motivados para o Poder, de igual modo mais direcionados para a estratégia de Colaboração e Acomodação, e menos para Evitamento. Este estudo demonstrou ainda que os sujeitos do sexo masculino estão claramente mais motivados para o Sucesso do que os do sexo feminino.

Num estudo que inclui 197 pessoas, em Portugal, Cunha et al. (2003) concluíram que em contexto cultural, as mulheres têm a mesma posição que os homens face ao conflito. Embora neste mesmo estudo, os autores tenham comprovado algumas diferenças, pois as mulheres têm maior tendência para a estratégia de Compromisso do que os homens, estes resultados já tinham anteriormente sido apurados por autores como Munduate, Ganaza e Alcaide (1993).

Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier e Chin (2005 cit. in Monteiro, 2010) consideram ser importante para os gerentes compreender as atitudes de resolução de conflito trazidas para os sistemas de informação (SI) por homens e mulheres. Deste

modo, este estudo foi desenvolvido para investigar suposições sobre a relação entre sexo e resolução de conflito, isto é, determinar se existem diferenças de género. Foi utilizado um questionário (*Thomas-Kilmann Instrument*) para avaliar as estratégias de resolução de conflito, junto de 163 estudantes de universidade (EUA), com idades compreendidas entre 18-22 anos, inscritos no curso de SI. Os resultados desta investigação indicaram que as mulheres são mais propensas a utilizar a estratégia de Colaboração para resolver conflitos, enquanto os homens utilizam mais a estratégia de Evitamento. De acordo com estes autores, a estratégia Colaboração é geralmente considerada mais produtiva no processo de resolução de conflito, ao contrário da estratégia de Evitamento que gera perturbações. O estudo confirma assim que as mulheres podem possuir atributos de resolução de conflitos mais eficazes do que os seus colegas do sexo masculino. Estes autores afirmam que os resultados desta investigação apoiam a teoria de que o sexo de um sujeito pode estar relacionado com o desenvolvimento de estratégias de resolução de conflito. Consideram ainda que os resultados também apoiam a premissa de que os estudantes do sexo feminino possuem uma capacidade de adaptação mais elevada relativamente ao trabalho em Colaboração em situações em que é provável a ocorrência de conflitos.

Monteiro (2010) realizou um estudo, na Universidade de Santiago de Compostela, em Espanha, que pretendia analisar as variáveis predominantes que contribuem para a resolução construtiva dos conflitos. Nesta perspetiva, um dos objetivos propostos consistia em verificar se existiam diferenças significativas na utilização das diferentes estratégias de resolução de conflito em resultado das variáveis sociodemográficas em estudo (Sexo, Idade e Habilitações Literárias). Neste estudo, foi utilizado o questionário ROCI-II numa amostra constituída por 255 pessoas (111 do sexo masculino e 144 do sexo feminino). No entanto, no que concerne aos resultados alcançados, confirmou-se que ambos os sexos partilham um posicionamento semelhante perante a resolução do conflito. Quanto à relação das estratégias de resolução de conflito com a faixa etária, verificou-se que a estratégia de Acomodação tende a aumentar à medida que a idade aumenta, uma vez que é na faixa etária dos sujeitos com a idade mais avançada (> 50 anos) que se verifica a mais alta utilização desta estratégia. No que diz respeito ao nível de escolaridade, observamos que os elementos com menor grau de escolaridade, isto é,



aqueles que detêm apenas o ensino básico, apresentam a mais alta utilização da estratégia Competição.

No estudo de Monteiro e Novais (2012), já referenciado anteriormente, os resultados obtidos indicam que a idade entre 50 a 59 anos utiliza mais a estratégia de Colaboração do que as restantes faixas etárias. De igual modo, os indivíduos casados são os que utilizam mais a estratégia de Colaboração comparativamente aos militares dos restantes estados civis. Por outro lado, em termos de escolaridade, os militares com o 12º ano completo são mais Colaborativos, bem como os oficiais superiores. Verificou-se ainda que os militares com 10 ou mais anos de tempo de serviço utilizam mais a estratégia de Colaboração do que os militares com nove ou menos anos de tempo de Serviço e que também são os militares que têm nove ou menos anos de serviço que evitam mais o conflito.

No mesmo estudo de Costa (2016), referenciado anteriormente, que avaliou a estratégia de resolução de conflito predominante em ambos os sexos - ao estudar as diferenças entre sexos nas estratégias, considerando toda a amostra e os três tipos de relações interpessoais (Chefe/Colega/Subordinado) - verificou-se que a estratégia Evitamento foi significativamente mais utilizada pelas mulheres do que pelos homens. De salientar que esta estratégia é particularmente relevante e utilizada quando se pretende resolver de forma pragmática problemas do quotidiano, apresentando como vantagens a economia de tempo e a possibilidade de evitar o descontrolo do conflito. Por outro lado, uns dos objetivos deste estudo tem como intuito identificar a estratégia mais frequente perante os chefes, colegas e subordinados, respetivamente, quando comparado com os outros tipos de relação. Dos resultados obtidos concluiu-se que a estratégia de Acomodação é usada com mais frequência pelos chefes quando comparado com a relação com os colegas ou com os subordinados. Foi constatado ainda que as estratégias Colaboração e Evitamento são mais utilizadas pelos chefes do que pelos subordinados. Por outro lado, verificou-se que a estratégia Compromisso é mais utilizada na relação com o colega do que com o subordinado e o chefe.

Em síntese, dos estudos abordados sobre as estratégias de resolução de conflito face às variáveis demográficas observámos que existem muitas incongruências de resultados, o que se deve à utilização de instrumentos diferentes e à realização dos

estudos em diferentes contextos e diferentes dimensões da amostra, o que pode provocar enviesamentos na credibilidade dos resultados (McIntyre, 2007). Contudo, um conjunto de investigadores declara que existe uma multiplicidade de variáveis que determina a preferência por determinada estratégia de resolução de conflito (Monteiro, 2010).

## **2.3. Questões e Hipóteses de Investigação**

### **2.3.1. Questões de Investigação**

Uma investigação científica, segundo Fortin (2009, p.17), é um “processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas”. Estas “questões precisas” a que o autor se refere são as questões de investigação. O mesmo autor define questão de investigação como sendo “um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a população-alvo e sugere uma investigação empírica” (Fortin, 2009, p. 51). Assim, formulou-se a seguinte Questão Central (QC) que servirá do fio condutor ao longo de toda a investigação: **“Quais são as estratégias de resolução de conflitos predominantes nos militares da MGGB, na gestão dos seus conflitos interpessoais?”**

Desta forma, tendo em conta a Questão Central levantada, que serviu de fio condutor ao longo de toda a investigação com o intuito de facultar uma resposta apropriada à problemática da investigação, derivam questões pertinentes que orientam o desenvolvimento da pesquisa. Assim, para dar resposta à Questão Central foram levantadas as seguintes Questões Derivadas (QD):

**QD1: Existem diferenças significativas entre militares do Sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito?**

**QD2: Existem diferenças significativas entre militares com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito?**

**QD3: Existem diferenças significativas entre militares com Tempo de Serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito?**

**QD4: Existem diferenças significativas entre militares de diferentes Categorias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito?**

**QD5: Será que existem relações entre os fatores demográficos (Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria) e a utilização das estratégias de resolução de conflito?**

### **2.3.2. Hipóteses de Investigação**

As hipóteses são a base da construção da metodologia de investigação e antecipam uma possível resposta às questões de investigação (Sarmento, 2013). Por se tratar de uma suposição do investigador, a hipótese não deve ser de forma alguma subjetiva, muito pelo contrário, devem ser usadas referências claras e fundadas em conteúdos teóricos. As hipóteses são afirmações do investigador e “proposições que especificam a natureza da relação entre dois ou mais conjuntos de observações” (Pocinho, 2012, p. 41).

Segundo Sarmento (2013), as hipóteses podem ser classificadas como dedutivas ou indutivas. As hipóteses dedutivas decorrem de um quadro teórico, com o objetivo de comprovar deduções implícitas. As hipóteses indutivas “surgem da observação e reflexão sobre a realidade” (Sarmento, 2013, p. 14).

Ora, subjacente aos objetivos do presente estudo definidos no Capítulo 1, e atendendo à fundamentação teórica apresentada, na qual se procurou aprofundar os conceitos de conflito e resolução de conflito. Assim, apoiámos o nosso estudo num conjunto de investigações desenvolvidas por vários autores (tanto no contexto militar, assim como no contexto civil) de modo a investigar suposições da existência de diferenças nas estratégias de resolução de conflito em função dos seguintes fatores demográficos: Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria. Neste contexto, formulámos as Hipóteses de Investigação (H.I) para responder às QD, pelo que serão posteriormente confirmadas ou infirmadas.

Segundo o estudo realizado por Neff (1986, cit. in McIntyre, 2007), as mulheres utilizavam mais a estratégia de Compromisso perante os seus superiores em comparação com os seus colegas homens. No estudo de McIntyre (1991), que pretendia determinar

as diferenças entre os sexos face a forma como estes enfrentam o conflito, constatou-se que as mulheres têm maior tendência para a estratégia de Acomodação do que os homens. Apoiando-nos na investigação de Cunha et al. (2003), estes concluíram que em contexto cultural, as mulheres têm a mesma posição que os homens face ao conflito, este resultado foi também obtido por Monteiro (2010). Um outro estudo desenvolvido por Brahnham et al., (2005 cit. in Monteiro, 2010), que pretendia investigar suposições sobre a relação entre género e resolução de conflito, revela que as mulheres estão mais propensas a utilizar a estratégia de Colaboração como a estratégia de resolução de conflito e os homens utilizam mais a estratégia de Evitamento. Ora, estes dados demonstram que as mulheres podem possuir qualidades de resolução de conflitos mais eficazes do que os seus colegas do sexo masculino. Ao estudar as diferenças entre géneros na utilização das estratégias para a resolução de conflitos, considerando toda a amostra e os três tipos de relações interpessoais (Chefe/Colega/Subordinado), Costa (2016) constatou que a estratégia de Evitamento foi significativamente mais utilizada pelas mulheres do que pelos homens.

Face ao exposto, formulou-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre militares do Sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Esta hipótese será estudada através de três hipóteses parcelares:

- **Hipótese 1.1:** Existem diferenças significativas entre Oficiais do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.
- **Hipótese 1.2:** Existem diferenças significativas entre Sargentos do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.
- **Hipótese 1.3:** Existem diferenças significativas entre Praças do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.

Segundo Rahim (1986), os sujeitos que detêm maior nível de escolaridade raramente recorrem à estratégia Evitamento, ao passo que os indivíduos que têm menor nível de escolaridade utilizam menos a estratégia de Competição. Por outro lado, Monteiro (2010), no seu estudo realizado na Universidade de Santiago de Compostela,

em Espanha, pretendia analisar as variáveis predominantes que contribuíam para a resolução construtiva dos conflitos. Nesta perspectiva, um dos objetivos propostos pelo autor consistia em verificar se existiam diferenças significativas na utilização das diferentes estratégias de resolução de conflito em resultado das variáveis demográficas em estudo (sexo, idade e habilitações literárias). Deste modo, no que diz respeito ao nível das habilitações literárias, observou-se que os sujeitos com menor grau de escolaridade, isto é, aqueles que detêm apenas o ensino básico, apresentam a mais alta utilização da estratégia Competição. Já para Monteiro e Novais (2012), os militares com o 12º ano completo são mais Colaborativos, bem como os oficiais superiores. Braga e Grou (2014) desenvolveram um estudo de modo a analisar as estratégias de resolução de conflito numa unidade Hospitalar do Alentejo, o questionário foi aplicado a 255 sujeitos num universo de 1102. Neste estudo verificou-se que tanto a estratégia Evitamento como a estratégia Acomodação são mais utilizadas pelos indivíduos que apresentam o menor nível de habilitação literária.

Perante o exposto, estabelece-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre militares com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Esta hipótese será estudada através de três hipóteses parcelares:

- **Hipótese 2.1:** Existem diferenças significativas entre Oficiais com diferentes habilitações literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflitos.
- **Hipótese 2.2:** Existem diferenças significativas entre Sargentos com diferentes habilitações literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflitos.
- **Hipótese 2.3:** Existem diferenças significativas entre Praças com diferentes habilitações literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflitos.

De acordo com Monteiro e Novais (2012), os militares com 10 ou mais anos de tempo de serviço utilizam mais a estratégia Colaboração do que os militares com nove ou menos anos de tempo de Serviço. Verificou-se também que são os militares que têm

nove ou menos anos de serviço que evitam mais o conflito. Segundo o estudo de Braga e Grou (2014), os sujeitos que recorrem mais à estratégia Competição são aqueles cujo tempo de serviço é intermédio. Por outro lado, quanto menos tempo de serviço o sujeito possui, maior é a tendência para utilizar a estratégia de Acomodação como forma de lidar com conflito.

Desta forma, estabelece-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 3: Existem diferenças significativas entre militares com Tempo de Serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Esta hipótese será estudada através de três hipóteses parcelares:

- **Hipótese 3.1:** Existem diferenças significativas entre Oficiais com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.
- **Hipótese 3.2:** Existem diferenças significativas entre Sargentos com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.
- **Hipótese 3.3:** Existem diferenças significativas entre Praças com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.

Rahim (1986) e McIntyre (1991) (cit. in McIntyre, 2007) efetuaram um estudo que explora a relação existente entre o papel referente ao Chefe, ao Colega, e ao Subordinado e os cinco estilos estratégicos para lidar com os conflitos interpessoais. Verificaram-se diferenças significativas na utilização das estratégias de resolução de conflito empregues pelos chefes, subordinados ou colegas, constatando-se que a interação hierárquica condiciona a estratégia aplicada pelo sujeito envolvido no conflito. Assim, o estudo realizado por Rahim (1986) revelou que os gestores utilizavam maioritariamente a estratégia de Colaboração com os seus subordinados; a estratégia de Compromisso com os seus colegas e a estratégia de Acomodação com os seus chefes. Por sua vez, o estudo de McIntyre (1991) obteve os mesmos resultados, o que o levou a constatar algo inesperado, ou seja, que os subordinados utilizavam predominantemente a estratégia de Evitamento. Apoiando-nos na investigação de Costa (2016), verifica-se que a utilização da estratégia de Acomodação é mais frequente nos chefes, quando comparados com os colegas ou os subordinados. Constatou-se ainda que as estratégias de Colaboração e de Evitamento são mais utilizadas com os chefes do que com os subordinados. Por outro lado, verificou-se que a estratégia Compromisso é mais

utilizada na relação com o colega do que com o subordinado ou com o chefe. Ao analisar as percepções das classes hierárquicas (categorias) que compõem a guarnição do *NRP BDIAS*, Sottomayor (2010) encontrou diferenças significativas entre Sargentos e Praças no que diz respeito à percepção do recurso à Acomodação, revelando que as praças recorrem frequentemente a esta estratégia de resolução de conflito em relação aos Sargentos.

Perante o exposto e atendendo ao modelo Organizacional da MGGB, admite-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 4: Existem diferenças significativas entre militares de diferentes Categorias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Embora a literatura seja escassa em termos de estudos que apresentem evidências concretas no que concerne à associação entre os fatores demográficos e as estratégias de resolução de conflito, com o presente estudo pretende-se realizar uma análise exploratória no sentido de perceber como é que esta associação pode ocorrer. Deste modo, sugere-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 5: Os fatores demográficos (Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria) estão significativamente associados à utilização de estratégias de resolução de conflitos.**

Importa relembrar os objetivos do presente estudo, delineados no primeiro capítulo:

- Identificar as estratégias de resolução de conflito a que os militares mais recorrem para gerir os conflitos em que se veem envolvidos.
- Verificar se existem diferenças significativas na utilização das estratégias de resolução de conflito em função das variáveis demográficas, nomeadamente Sexo, Habilitações literárias, Tempo de serviço e Categoria.
- Verificar em que medida algumas variáveis demográficas (Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria) estão associadas às estratégias de resolução de conflito.

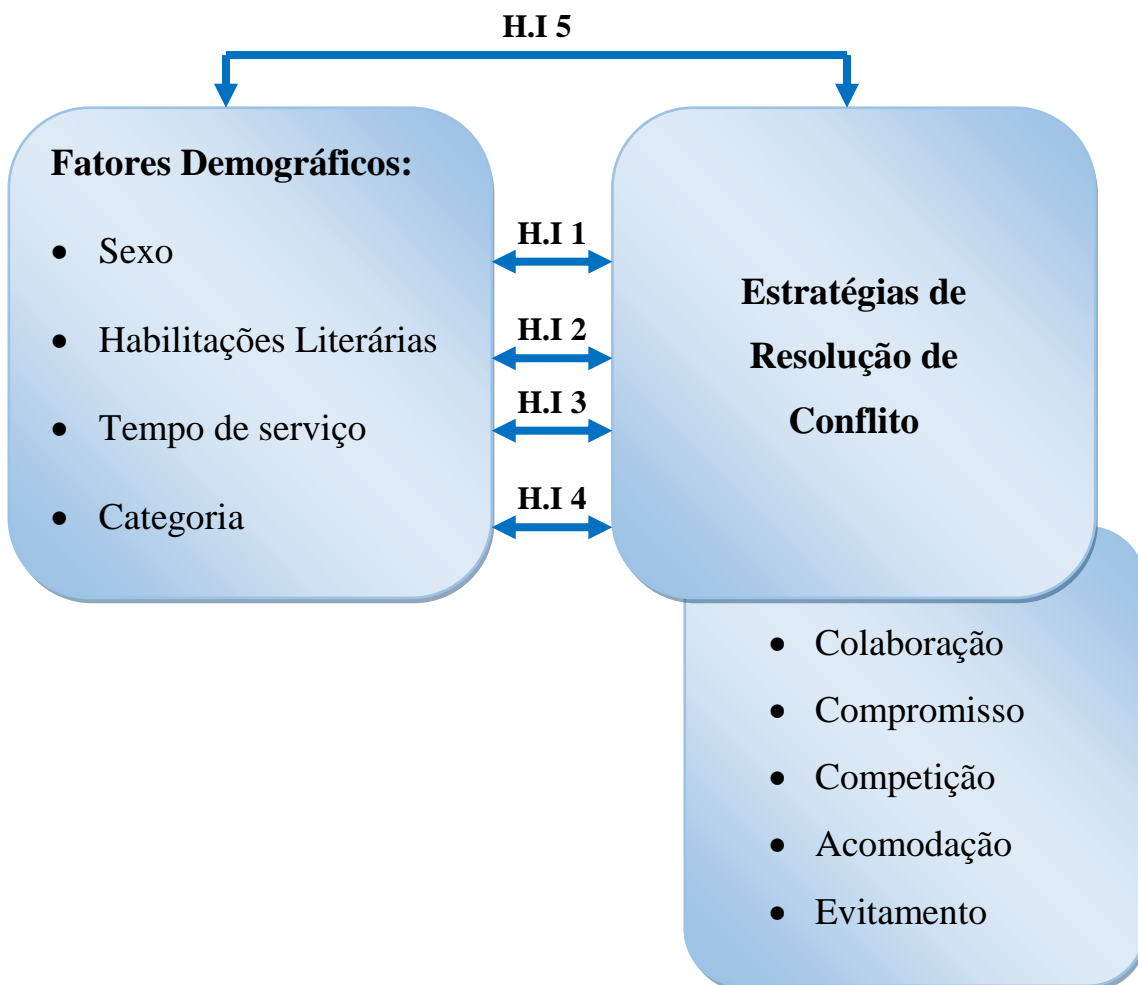
Porém, podemos operacionalizar estes objetivos da seguinte forma: o primeiro objetivo operacionaliza com a QC, o segundo objetivo operacionaliza com QD1, QD2, QD3 e QD4, o terceiro e último objetivo operacionaliza com a QD5.

## 2.4. Modelo de Análise

O modelo de análise emerge na sequência da revisão da literatura e quando dispomos de todos os elementos essenciais ao estudo, nomeadamente no âmbito conceptual e metodológico. Assim, nestes âmbitos há que explicar os conceitos em dimensões, variáveis e indicadores; identificar e estabelecer as relações existentes entre variáveis e entre conceitos; e formular as hipóteses (Santos et al., 2016).

De uma forma geral, os autores consideram que o modelo de análise é um elemento central que condiciona o procedimento metodológico que o investigador decide adotar ou seguir (Santos et al., 2016).

O modelo de análise proposto para o presente trabalho de investigação encontra-se representado na figura 3.



**Figura 3** - Modelo de Análise.



## **Capítulo 3 – Caracterização da Marinha de Guerra da Guiné-Bissau**

### **3.1. A Formação da Marinha de Guerra da Guiné-Bissau**

A Marinha da Guiné-Bissau nasceu, por assim dizer, em 1963 (em meados da Luta de Libertação Nacional da Guiné e Cabo Verde), depois da fuga de alguns navios comerciais portugueses que transportavam produtos do sul do território para Bissau. Por determinação da Direção Superior da Luta do PAIGC, estes navios eram usados para transporte de pessoal, armamento e munições com destino aos diferentes pontos onde se encontravam os guerrilheiros, visando abastecê-los com os meios necessários à guerra. Uma das funções mais importantes destes navios foi servir para reconhecer e reafirmar a existência e o empenhamento profundo do Povo da Guiné-Bissau e a sua adesão à Luta de Libertação. Ora, com estes navios, a Luta de Libertação Nacional alcançou grandes êxitos, o que levou a direção do Partido a considerar a hipótese de criar com brevidade uma Marinha Armada. Em harmonia com esta intenção, a ex-URSS cedeu um navio logístico que foi batizado com o nome de «3 de Agosto» (em memória do Massacre de Pindjiguiti, em 1953). Este foi o primeiro sinal de abertura e o início das negociações com a ex-URSS, atinente ao fornecimento de vedetas de patrulha<sup>12</sup>.

A 23 de Dezembro de 1965, partiram os primeiros cinquenta e quatro cadetes para a ex-URSS (cidade de Potche), a fim de passarem por um estágio de tripulação de vedetas tipo CK, que terminou em Julho de 1967. Alguns meses depois, chegaram três vedetas de patrulha tipo CK, de origem soviética, para a Marinha da futura República da Guiné-Bissau. No segundo semestre de 1966, os cadetes foram para um estágio de comando, na Escola Naval de Potche (ex-URSS), dois cadetes (Inocêncio Cany e Arafam Mané) que foram projetados como futuros comandantes da Marinha. Inocêncio Cany foi nomeado como Comandante da Marinha e Arafam Mané foi nomeado como Comissário Político da Marinha, ou seja, Comandante Adjunto.<sup>13</sup>

Na execução do projeto da criação de uma Marinha Armada, foi planeada a aquisição de mais quatro vedetas de patrulha CK e duas lanchas de desembarque médias

---

<sup>12</sup> Zamora Induta, *A Marinha Nacional da Guiné-Bissau – 1963-1998*, 2ª edição, 1998, pp. 13- 19.

<sup>13</sup> Zamora Induta, *A Marinha Nacional da Guiné-Bissau – 1963-1998*, 2ª edição, 1998, pp. 20- 21.

(LDM). Na sequência desta aquisição, a 12 de Setembro de 1968, partiram para Potche mais cento e sessenta e seis cadetes, que constituíam o segundo contingente a fazer um estágio na ex-URSS, onde frequentaram o estágio inerente às quatro vedetas de patrulha e às lanchas de desembarque. Destes cento e sessenta e seis cadetes, nove foram selecionados para futuros comandantes das vedetas. No entanto, a 10 de Julho de 1970, os cento e sessenta e seis cadetes regressaram a Conakry, poucos meses depois, chegaram as vedetas e as lanchas. Ainda no quadro da ajuda para a formação da Marinha, surgiram navios fabricados na antiga Alemanha Democrática e na Holanda. Deste modo, em Fevereiro de 1974, partiu para a Alemanha uma tripulação para um estágio de quatro semanas que antecederia o ato de entrega do navio, que foi batizado de *22 de Novembro*, em recordação da data em que os tropas coloniais portuguesas desencadearam uma operação de assalto a Conakry (a “famosa” Operação Mar Verde). No entanto, no final do mesmo mês, chegou um outro navio cargueiro da Holanda, que foi batizado de *Ocante* e se destinava apenas ao transporte de carga, juntando-se ao navio *22 de Novembro*<sup>14</sup>.

Assim, foram estes os navios que constituíram a Marinha, até à independência, em 24 setembro de 1974, que teve implicações no domínio da ação, ou seja, na definição das missões cometidas à Marinha. A resposta às exigências das missões que lhe foram cometidas obrigou a direção da Marinha, a par do Estado-maior, a implantar projetos mais adequados, eficientes e exequíveis. Assim, foram adquiridas, no período de 1976 a 1980, quatro vedetas de patrulha médias, de origem soviética, conhecidas por *350*, *351*, *352* e *353*<sup>15</sup>. Tendo em conta que o território nacional tem uma grande costa marítima e dado que a economia do País depende em larga medida do mar, o Estado-maior foi levado a pensar no equipamento da Marinha com os meios adequados, de modo a poder fazer face às tarefas que lhe eram cometidas. Nesta ótica, no âmbito da cooperação técnico-militar com a China no período de 1983 a 1986 foram adquiridas quatro vedetas médias de patrulha, que foram denominados por *356* e *357*, *103* e *104*<sup>16</sup>. Com estas

---

<sup>14</sup> Zamora Induta, *A Marinha Nacional da Guiné-Bissau – 1963-1998*, 2ª edição, 1998, pp. 21- 25.

<sup>15</sup> **Deslocamento:** 160 toneladas; **Comprimento:** 34 metro; **Moldado:** 6,7 metros; **Calado:** 2,6 metro; **Velocidade:** 40 nós; **Autonomia:** 5 dias; **Armamento:** 2 peças (30 mm AK-230); **Tripulação:** 19 pessoas.

<sup>16</sup> **Deslocamento:** 57 toneladas; **Comprimento:** 25,5 metro; **Moldado:** 6,2 metros; **Calado:** 1,8 metro; **Velocidade:** 40 nós; **Autonomia:** 5 dias; **Armamento:** 2 peças (60 mm); **Tripulação:** 15 pessoas.

novas vedetas, em conjunto com as que já existiam, a Marinha Nacional começou gradualmente a aumentar a sua presença no mar, enquadrada para o cumprimento da sua missão. Neste período foram alcançados êxitos notáveis, em matéria de fiscalização, destacando-se a apreensão de navios-pirata. Mais recentemente, em junho de 1994, no quadro da Cooperação técnico-militar com Portugal, foram adquiridas duas lanchas de fiscalização rápidas (*Cacine e Cacheu*)<sup>17</sup>, construídas no Arsenal do Alfeite. Com estas lanchas, reforçou-se a pequena flotilha de fiscalização marítima que cumpriram várias missões<sup>18</sup>.

### 3.2. Missão e Objetivos

A Guiné-Bissau, sendo um País com uma extensa costa marítima, ampla zona insular e invejável fauna marítima, é natural que haja Marinha de Guerra para defender uma política de boa gestão da riqueza que a natureza nos oferece. Assim, à Marinha de Guerra Nacional (Guiné-Bissau) compete a missão principal de cooperar de forma integrada na defesa militar da pátria, integrando-se num sistema de forças com os restantes ramos das Forças Armadas “Exército e Força Aérea”. Como componente naval deste sistema de forças, atua em defesa do extenso litoral do país. No exercício desta nobre missão, leva a cabo várias ações, tais como a) vigilância, Controlo e Segurança dos espaços marítimos sob a jurisdição do país; b) controlo e repressão de atos ilícitos (pescas ilícitas, narcotráfico por vias marítimas, poluição no mar, tráfico de armas, bens e seres humanos, imigração/emigração clandestina; c) salvaguarda da vida humana no mar, salvamento marítimo e socorro a náufragos; d) consolidação da segurança sub-regional, designadamente em operações de Manutenção de Paz, no âmbito das UN, UA, CDEAO ou CPLP, concretizando a política externa do Estado.

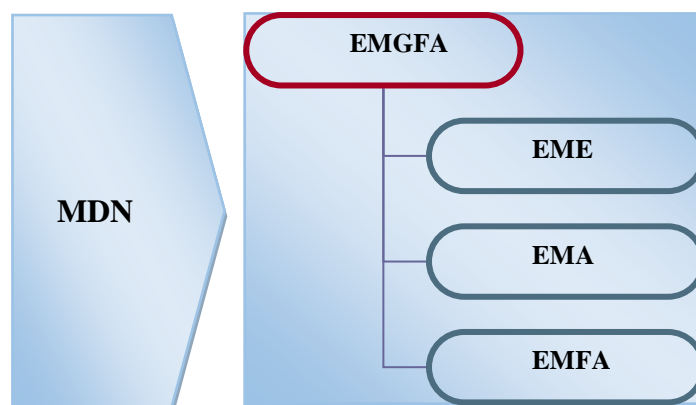
---

<sup>17</sup> **Deslocamento:** 43 toneladas; **Comprimento:** 20,6 metro; **Moldado:** 3,2 metros; **Velocidade:** 28 nós; **Autonomia:** 5 dias; **Tripulação:** 8 pessoas.

<sup>18</sup> Zamora Induta, *A Marinha Nacional da Guiné-Bissau – 1963-1998*, 2ª edição, 1998, pp. 25- 32.

### 3.3. Estrutura e Hierarquia

A Marinha de Guerra Nacional (Guiné-Bissau) está sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional (MDN), hierarquicamente é o 2º ramo mais antigo das Forças Armadas, isto é, ocupa a 2ª posição após o Exército (figura 4). A sua estrutura orgânica encontra-se organizada hierarquicamente, verificando-se que o seu pessoal está sujeito a uma hierarquia de comando.



**Figura 4** - Estrutura Hierárquica das Forças Armadas da Guiné-Bissau

### 3.4. Estrutura Geral

No organograma da MGGB, podemos destacar o Comando Geral e as Áreas Operacionais. A MGGB é comandada por um CEMA com posto de Contra-Almirante e por um VCEMA com posto de Comodoro que substitui o CEMA nos impedimentos e ausências. Para o cumprimento da missão, compreende a seguinte Estrutura Orgânica: Órgãos de Conselho; Gabinete do CEMA; Direção da Educação Patriótica; Inspeção-Geral da Marinha (IGM); Direção de Pessoal (DP); Direção de Inteligência e Segurança Militar (DISM); Direção de Operações (DOP); Direção de Logística (DP); Centro Finanças da Marinha (CFM).

Na Componente Operacional encontram-se o Comando da Flotilha, o Centro de Operações de Segurança Marítima (COSMAR) / Autoridade Marítima Nacional (AMN) o Comando da Força dos Fuzileiros e o Comando da Base Naval.

## **Parte II – Parte Prática**

### **Capítulo 4 – Metodologia de Investigação**

#### **4.1. Método de Abordagem do Problema**

A palavra método deriva do grego que quer dizer “caminho para chegar a um fim”. Desta forma, o método científico é composto por um conjunto de etapas a serem cumpridas que pretendem levar à aquisição de novo conhecimento científico, que pode também surgir do desenvolvimento, expansão ou correção de um conhecimento já existente (Sarmiento, 2013).

Após a definição do tema a estudar e dos objetivos apresentados a atingir, levantou-se a QC da investigação e as QD's, bem como as respetivas H.I., à qual se pretende responder no final deste trabalho. Assim, foi fundamental adotar alguns métodos de investigação.

Perante a natureza do estudo que se pretende desenvolver, o método que nos propusemos realizar é de caráter exploratório e correlacionar de abordagem quantitativa.

Segundo (Vilelas, 2009) os estudos exploratórios pretendem proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo explícito ou de facilitar a formulação de H.I. Assim, este estudo tem como finalidade primordial a formulação de conceitos e ideias, aptos a tornar os problemas mais precisos, formulando hipóteses para estudos posteriores.

Por sua vez, a investigação correlacional “apoia-se nos estudos descritivos e pretendem estabelecer relações entre conceitos ou variáveis. Conforme os conhecimentos de que se dispõe sobre o assunto em estudo, procurar-se-á primeiro descobrir quais são os conceitos em jogo e determinar se há relações entre elas” (Fortin, 2009, p.35).

Por outro lado, as abordagens quantitativas pretendem efetuar a interpretação e a utilização numérica de análises, visando a descrição e a explicação da causa do fenómeno sobre o qual recaem as análises (Vilelas, 2009). A abordagem quantitativa, como método que conduz a investigação social, emprega uma ciência natural,

especialmente a positivista, utilizando como instrumento de investigação o questionário (Seixas, 2008). O questionário “é um dos métodos de recolha de dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos” (Fortin, 2009, pp. 245). Assim, o investigador utiliza o questionário como um instrumento de medida que lhe permitirá eventualmente confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação.

#### 4.2. Justificação e Composição da Amostra

Uma investigação científica compreende um determinado número de elementos designados por “universo”. No entanto, na prática, nem sempre é viável considerar a totalidade dos seus elementos, daí a necessidade de utilizar o processo de amostragem<sup>19</sup>, ou seja, seleção de alguns elementos deste universo. Deste modo, para a seleção da amostra<sup>20</sup>, existem dois métodos de amostragem: probabilística<sup>21</sup> e não-probabilística<sup>22</sup>.

Para o presente estudo, a identificação da amostra foi efetuada através do método não probabilística, por conveniência, em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos. As principais vantagens deste método é o facto de ser célere, económico e simples (Hill & Hill, 2012), atendendo ao facto de que os elementos escolhidos são, neste caso, os que se encontrassem disponíveis. Por sua vez, para os mesmos autores este método afeta os resultados e as conclusões que só se aplicam à amostra, uma vez que não garantem a representatividade do Universo. Na nossa investigação não optámos pelo método probabilístico, atendendo ao facto de que alguns elementos da unidade que constituem a nossa amostra se encontrarem em missões, férias e licenças.

---

<sup>19</sup> **A amostragem** é “procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno” (Fortin, 2009, p.202)

<sup>20</sup> **A amostra** “é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população. (...) Deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada.” (Fortin, 2009, p. 202).

<sup>21</sup> **A amostragem probabilística** permite difundir com confiança para o universo os resultados alcançados provenientes da amostra (Hill & Hill, 2012).

<sup>22</sup> **Na amostragem não probabilística** cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser selecionado para a amostra, por isso este tipo de amostragem poderá ser menos representativa do que a probabilística (Fortin, 2009).

Por outro lado, este estudo não teve em conta a representatividade da população e a estratificação na seleção dos elementos, estando centrado apenas na análise das relações entre as variáveis (independentes e dependentes).

Ora, importa aqui destacar algumas ideias fundamentais da investigação. A MGGB, como o universo alvo do presente estudo, vê a sua organização bem estruturada, no qual os níveis hierárquicos, as normas e os procedimentos estão bem definidos. Assim, são essas relações hierárquicas em simultâneo com as normas e os procedimentos definidos que condicionam a ocorrência do fenómeno conflito. Além disso, os sujeitos que a integram são levados à adesão rígida das normas superiormente impostas. Foi neste sentido que considerámos que uma organização do tipo militar seria o ideal para o estudo do fenómeno conflito.

Deste modo, a amostra do presente estudo foi constituída por 109 militares, recolhida no universo da MGGB que é constituído por cerca de 554 militares de ambos os sexos, nomeadamente, Oficiais, Sargentos e Praças.

#### **4.3. Instrumentos de Recolha de Dados**

Para a elaboração do presente trabalho utilizou-se *Microsoft Office Word*® versão 2013 para a redação do texto. Na produção dos quadros, tabelas, gráficos e análise de dados foi utilizada o *Microsoft Office Excel*® versão 2013.

De acordo com Fortin (2009), os instrumentos de investigação são imprescindíveis para a obtenção da informação que a própria investigação vai proporcionando. Assim, a essência do problema de investigação define o tipo de métodos de recolha de dados a empregar. A seleção do tipo método é estabelecido face às variáveis e respetiva operacionalização, resultando também da estratégia de análise estatística considerada.

Face ao exposto, na sequência da nossa investigação, foram utilizados alguns instrumentos para uma maior credibilidade e fidelidade das respostas às QD's e à QC levantadas no início da investigação. Desta forma, foi aplicado o inquérito por questionário aos militares da MGGB de modo a obter informações para um estudo mais

completo do tema e o tratamento dos dados foi feito no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20, para Windows 7.

#### **4.3.1. O Inquérito por Questionário**

A escolha do questionário como instrumento de recolha e avaliação de dados para o presente estudo justifica-se pela sua ampla aplicação como instrumento de recolha de dados por vários investigadores na área do conflito organizacional. Tendo em conta a dimensão da população, a economia de tempo, a garantia de anonimato, a liberdade de resposta, a facilidade e a sua rapidez de aplicação, permitindo analisar os dados de uma forma eficiente, considerou-se que o questionário seria uma mais-valia no âmbito de uma dissertação de mestrado em que o tempo é limitado.

Por forma a testar as hipóteses sobre as quais se estruturou o presente trabalho de investigação, as variáveis serão operacionalizadas através de um inquérito por questionário (Anexo A). Recorremos a uma escala já existente e testada, da autoria de Jesuíno (1992), construída com base em Thomas (1992), que permite avaliar a estratégia preferencial de resolução de conflitos dos militares da MGGB. Assim, esta escala é constituída por duas partes, perfazendo um total de 29 questões: a primeira parte do questionário, relativa às variáveis dependentes, é composta por 25 questões alusivas a “Estratégias para a Resolução do Conflito” (Secção A); e, por sua vez, a segunda parte, composta por quatro questões de caracterização demográfica (Secção B), refere-se aos inquiridos, incluindo características como sexo, habilitações literárias, tempo de serviço e categorias.

Para as respostas será utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos, com a seguinte correspondência: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Por Vezes; 4 – Com Frequência; 5 – Habitualmente. O tempo médio de preenchimento deste questionário é de cerca de 10 a 15 minutos.



#### 4.4. Variáveis da Investigação

De acordo com as H.I. propostas anteriormente, os dois tipos de variáveis consideradas foram as variáveis independentes (VI) que são características que podem ser ou não manipuladas pelo investigador para conhecer o seu impacto numa outra variável. As variáveis dependentes (VD) constituem dimensões ou características que surgem ou que se alteram em consequência de oscilações na variável independente (Almeida, Faísca & Jesus, 2007), conforme descrito no quadro 2.

**Quadro 2** – Variáveis de Estudo.

Hipóteses de Investigação	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes
H.I 1	Sexo	Colaboração Compromisso Competição Acomodação Evitamento
H.I 2	Habilitações Literárias	
H.I 3	Tempo de Serviço	
H.I 4	Categoria	

Desta forma, as variáveis independentes foram operacionalizadas da seguinte forma:

- **Sexo** – Masculino e Feminino. A inserção desta variável justifica-se por pretender comparar as estratégias de resolução de conflito preferenciais dos militares do sexo masculino e do sexo feminino.

- **Habilitações Literárias** – Agruparam-se em três níveis de escolaridade: Ensino básico (1º Ciclo, 2º Ciclo e 3º Ciclo), Ensino secundário (10º ano, 11º ano e 12º ano) e Ensino superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento). A inserção desta variável justifica-se por pretender comparar as estratégias de resolução de conflito entre indivíduos com diferentes níveis de escolaridade.

- **Tempo de Serviço** – Número de anos de Serviço. A inclusão desta variável justifica-se por estar associada à experiência, uma vez que esta é um fator decisivo na escolha das estratégias de resolução de conflito.

- **Categoria** – Foram delimitadas as categorias de Oficiais, Sargentos e Praças. A inclusão desta variável justifica-se por determinar o escalão hierárquico dos inquiridos.

Por sua vez, a variável dependente foi operacionalizada da seguinte maneira: a escala “Estratégias para a Resolução do Conflito” operacionalizou-se em 5 dimensões, a saber: Colaboração, Compromisso Acomodação, Competição e Evitamento.

A Escala de 25 itens, adaptada de Jesuíno (1992), procura medir as preferências dos participantes no estudo por cada um dos cinco estilos estratégicos para resolução de conflito em determinadas situações de conflito.

Desta forma, os itens que constituem cada uma das subescalas foram operacionalizados de seguinte forma (conforme o Quadro 3):

**Quadro 3** - Equivalência entre as Estratégias de Resolução de Conflitos e os itens do Questionário.

<b>Estratégias para a Resolução de Conflitos</b>	<b>Questões (Itens)</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Caraterização das estratégias de resolução de conflito</b>
Colaboração	(6, 9, 16, 18 e 25)	5	Defendo tanto os meus interesses e objetivos como os da outra parte.
Compromisso	(1, 5, 10, 15 e 21)	5	Enfatizo que temos de encontrar uma solução de compromisso
Acomodação	(2, 4, 14, 19 e 20)	5	Acedo aos desejos da outra parte
Competição	(3, 8, 11, 13 e 23)	5	Forço o meu ponto de vista
Evitamento	(7, 12, 17, 22 e 24)	5	Evito as diferenças de opiniões tanto quanto possível

#### **4.5. Procedimentos**

Numa fase inicial, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de forma a aprofundar o tema a abordar e possibilitar a formulação da QC, as QD's, bem como as H.I. Desta forma, foram feitas consultas nas seguintes bases de dados: EBSCO, SciELO, RCAAP, Repositório Aberto (da Universidade Aberta), Google Académico, livros e artigos relacionados com Conflito, Estratégias de Gestão de Conflito. O autor teve sempre uma especial preocupação em pesquisar as obras bibliográficas mais recentes (até 2016), não negligenciando os autores de referência de datas mais antigas.

A duas partes do presente trabalho de investigação foram elaboradas de acordo com as normas para a elaboração de dissertações, trabalhos de projeto ou relatórios

emitidas pela Escola naval. Nas situações que não estiveram contempladas nestas normas, recorreu-se às normas da APA (American Psychological Association) (2014), referentes à 6.<sup>a</sup> edição (ed.) e a redação do texto obedece ao Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Seguidamente, procedeu-se à aplicação de um questionário já existente e testado, traduzido para a língua portuguesa, da autoria de Jorge Correia Jesuíno, 1992.

Após a escolha dos militares da MGGB como os sujeitos deste estudo, foi necessário, em primeiro lugar, solicitar as devidas autorizações aos órgãos superiormente competentes para a realização do referido inquérito por questionário. Assim, identificamos e explicitamos o objetivo geral do estudo, por forma a garantir uma colaboração positiva e uma ampla divulgação da realização do estudo junto dos inquiridos.

No dia 12 de Dezembro de 2016, enviámos o questionário por via correio eletrónico para um oficial nomeado para a distribuição e controlo do preenchimento do questionário. Foram realizadas as devidas diligências junto do respetivo oficial, de modo a agilizar o processo de entrega dos questionários pelos respondentes, da definição e do esclarecimento das instruções de preenchimento e, por fim, da sua recolha. Uma vez que não havia contacto pessoal com os inquiridos, o questionário em si incorporava já as instruções de preenchimento, apesar de previamente ter sido explicado o seu propósito aquando do seu envio, tendo sido garantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

A escolha do local de preenchimento dos questionários ficou ao critério do oficial responsável e sujeita à disponibilidade de cada elemento. O oficial responsável pelo inquérito foi ainda instruído para que o questionário fosse aplicado globalmente, contemplando as categorias de Oficiais, Sargentos e Praças. Os questionários foram preenchidos entre Janeiro e Fevereiro de 2017 e a sua recolha foi efetuada pessoalmente pelo Oficial de ligação, tendo estes sido digitalizados e devolvidas em conjunto para o autor através de *Google Drive*.

*A posteriori*, procedeu-se ao tratamento de dados recolhidos através do *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), na versão 20 para o *Windows* 7, para posteriormente se analisar e discutir os resultados obtidos.

#### 4.5.1. Procedimentos Estatísticos

Tal como foi referido no subponto anterior, a análise dos dados foi feita com recurso ao *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), na versão 20 para o *Windows 7*.

Num primeiro momento efetuaram-se as estatísticas descritivas das variáveis da investigação. Para as variáveis independentes, apresentamos as tabelas de frequências (absolutas, relativas, relativa válida e relativa acumulada). Por outro lado, as variáveis dependentes foram caracterizadas em função da sua escala de medida, tendo-se calculado, os mínimos e os máximos, as medidas de tendência central (média) e as medidas de dispersão (desvio-padrão), e, por fim, as frequências absolutas e relativas (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2008).

Num segundo momento procedeu-se à análise das qualidades psicométricas da escala de medida, nomeadamente à análise da fiabilidade, da validade e da sensibilidade. Deste modo, efetuou-se a estimativa de fiabilidade interna *Alpha de Cronbach* para calcular a consistência da escala de medida utilizada (Pestana & Gageiro, 2008). No que diz respeito à análise da validade, recorreu-se ao método de análise fatorial das componentes principais, com a posterior rotação ortogonal “Varimax”, sujeita a um teste de “*Kaiser-Meyer-Olkin*” (KMO), que é uma medida de homogeneidade das variáveis e ao teste de esfericidade de *Bartlett*, que examina toda a matriz de correlação, conferindo a existência de suficientes correlações significativas (Marôco, 2010). No que concerne à análise da Sensibilidade, foram aplicados os testes de normalidade, tendo-se utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Foram ainda analisados os valores da curtose e assimetria, os gráficos Q-Q plot e os histogramas.

Em seguida, relativamente à análise das hipóteses, foi testada a existência de diferenças significativas entre as variáveis através dos testes paramétricos *One-Way ANOVA* e *t-Student*, em que foram verificados os pressupostos de homogeneidade e normalidade de variâncias. Assim sendo, para verificar a homogeneidade de variâncias aplicou-se o teste de *Levene*, e para testar a normalidade recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Finalmente, para testar a associação entre as variáveis recorreu-se a medidas de associação paramétrica, nomeadamente à análise dos coeficientes de correlação de R de Pearson. A fim de explicar o contributo das variáveis independentes

(fatores demográficos) na explicação da variabilidade da variável dependente (estratégias de resolução de conflito) utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla.



## Capítulo 5 – Apresentação dos Resultados

### 5.1. Caracterização Sociodemográfica da Amostra

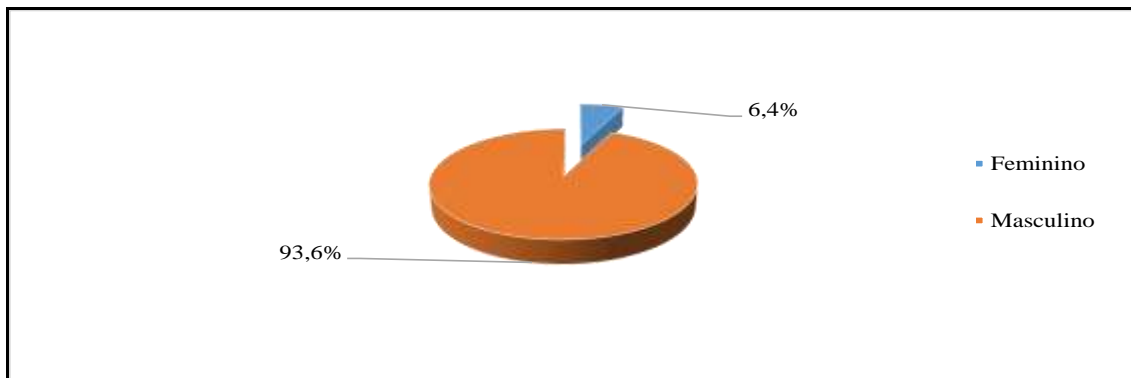
Tal como referido no capítulo anterior, foram analisados 109 questionários. Em seguida apresentaremos a caracterização dos inquiridos da nossa amostra de acordo com as seguintes variáveis demográficas: Sexo (masculino, feminino), Habilitações Literárias (Ensino Básico, Ensino Secundário e Ensino Superior), Categoria (Oficial, Sargento e Praça) Tempo de Serviço (até 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 20 anos, 21 a 30 anos e a partir de 31 anos), conforme indicado nas tabelas de frequência das variáveis independentes (Tabela 1 a 6) e nos gráficos de distribuição da amostra por variáveis independentes (Gráfico 1 a 6).

Ora, relativamente ao Sexo dos militares da MGGB que responderam ao inquérito, a Tabela 1 e o Gráfico 1 mostram as percentagens quanto ao género dos inquiridos, onde se verifica que a maioria é do género masculino com 93,6% (N=102) comparativamente a 6,4% (N=7) do género Feminino.

**Tabela 1** - Tabela de frequência do Sexo.

	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Masculino</b>	<b>102</b>	<b>93,6%</b>	<b>93,6%</b>	<b>93,6%</b>
<b>Feminino</b>	7	6,4%	6,4%	100%
<b>Total</b>	109	100%	100%	

**Gráfico 1** - Distribuição da amostra por Sexo.

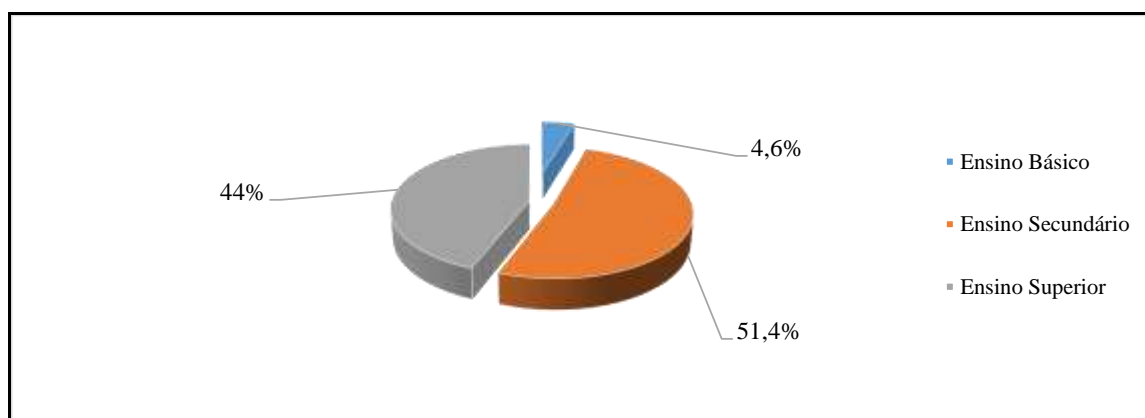


No que diz respeito às Habilitações Literárias dos militares (Tabela 2 e Gráfico 2) verifica-se que a maior percentagem de militares possui o Ensino secundário (até 12º de escolaridade). Assim, 51,4% (N=56) militares têm o Ensino secundário, seguindo-se o Ensino superior com 44% (N=48) e o Ensino básico com 4,6% (N=5).

**Tabela 2** - Tabela de frequência das Habilitação Literárias.

	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Ensino Básico</b>	5	4,6%	4,6%	4,6%
<b>Ensino Secundário</b>	<b>56</b>	<b>51,4%</b>	<b>51,4%</b>	<b>56%</b>
<b>Ensino Superior</b>	48	44%	44%	100%
<b>Total</b>	109	100%	100%	

**Gráfico 2** - Distribuição da amostra por Habilitação Literárias.



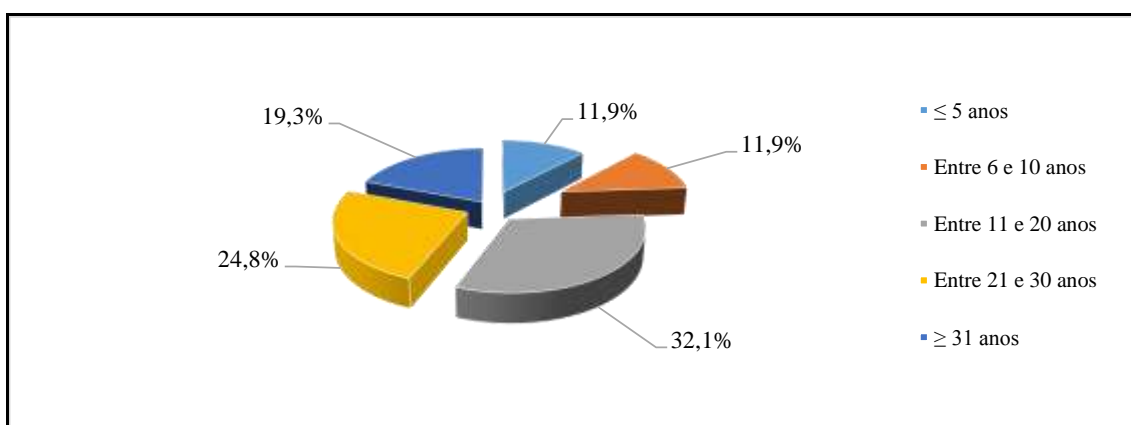
Relativamente ao Tempo de Serviço, podemos verificar através da Tabela 3 e do Gráfico 3, que 11,9% (N=13) dos inquiridos servem a MGGB há menos de 5 anos; de igual modo, 11,9% (N=13) têm entre 6 a 10 anos de serviço; 32,1% (N=35) têm entre 11 a 20 anos de serviço; 24,8% (N=27) têm entre 21 a 30 anos de serviço; e 19,3% (N=21) prestam serviço na MGGB há mais de 31 anos.



**Tabela 3** - Tabela de frequência do Tempo de Serviço.

	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>≤ 5 Anos</b>	13	11,9%	11,9%	11,9%
<b>Entre 6 e 10 anos</b>	13	11,9%	11,9%	23,9%
<b>Entre 11 e 20 anos</b>	<b>35</b>	<b>32,1%</b>	<b>32,1%</b>	<b>56%</b>
<b>Entre 21 e 30 anos</b>	27	24,8%	24,8%	80,7%
<b>≥ 31 Anos</b>	21	19,3%	19,3%	100%
<b>Total</b>	109	100%	100%	

**Gráfico 3** - Distribuição da amostra por tempo de serviço.

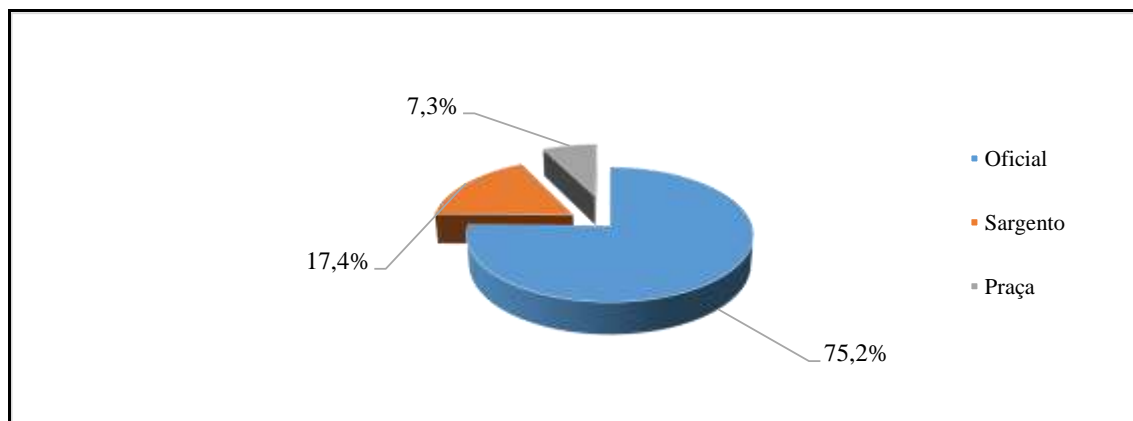


No que concerne à Categoria, na Tabela 4 e Gráfico 4 encontram-se representadas as categorias dos inquiridos, onde podemos verificar que a maior parte da nossa amostra é composta por Oficiais com 75,2% (N=82) de militares, seguida da categoria dos Sargentos com 17,4% (N=19) e a categoria de Praças com 7,3% (N=8).

**Tabela 4** - Tabela de frequência da Categoria.

	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Oficial</b>	<b>82</b>	<b>75,2%</b>	<b>75,2%</b>	<b>75,2%</b>
<b>Sargento</b>	19	17,4%	17,4%	92,7%
<b>Praça</b>	8	7,3%	7,3%	100%
<b>Total</b>	109	100%	100%	

**Gráfico 4** - Distribuição da amostra por Categoria.



## **5.2. Análise Descritiva da Escala de Medida "Estratégias para a Resolução do Conflito"**

Após a caracterização das variáveis demográficas, efetua-se agora a análise descritiva das estratégias de resolução de conflito, que são as seguintes: Colaboração, Acomodação, Compromisso, Competição e Evitamento, cada estratégia é composta por 5 itens.

Conforme Hill e Hill (2012), foram analisadas estatisticamente as respostas dos inquiridos, item a item, de acordo com a escala “Estratégias para a Resolução do Conflito” (Jesuíno, 1992), a qual corresponde a uma escala do tipo Likert de 5 pontos: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Por Vezes; 4 – Com Frequência; 5 – Habitualmente. Essas variáveis foram analisadas através do cálculo do valor mínimo e o máximo, da média e do desvio padrão.

Numa primeira fase, foi analisada a escala global (Tabela 43, Anexo C) e depois procedeu-se a análise dos itens, agrupados por cada estratégia (Tabela 6 à 10) em função das respostas (desde 1 – Nunca, ..., até 5 – Habitualmente).

Relativamente à análise da Tabela 43 (Anexo C), podemos observar que todos os itens apresentam um valor mínimo e máximo, isto é, desde 1 – Nunca até 5 – Habitualmente. É de salientar que não existem *missings* na nossa amostra.

No que diz respeito as médias das respostas, os itens que obtiveram média mais alta condizem com o item 21 – “*exprime claramente o seu ponto de vista*” (4.28),

seguido do item 1 – “*expõe o problema claramente, procurando uma solução*” (4.17), o item 15 – “*está pronto a negociar*” (4.06), e o item 3 – “*procuro intensamente a solução do problema*” (3.92). De salientar que estes itens estão relacionados com as estratégias Compromisso e Competição. Por outro lado, os itens com menor média foram o item 22 – “*Ignora o conflito*” (1.96), o item 12 – “*desiste facilmente*” (2.13), o item 17 – “*retira-se da situação*” (2.29), e o item 20 – “*cede um pouco para receber algo em troca*” (2.40), que se relacionam com as estratégias Evitamento e Acomodação.

Para uma melhor compreensão da análise descritiva dos itens, estes são agrupados conforme a estratégia correspondente, de acordo com a equivalência preestabelecida por Jesuíno (1992), ver o Quadro 3. Seguem-se as respostas da análise descritiva das estratégias referente à escala "Estratégias para Resolução de Conflito" (Tabela 5):

**Tabela 5-** Análise descritiva das estratégias referentes à escala "Estratégias para Resolução de Conflito"

<b>Dimensões</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Colaboração</b>	109	1,00	4,80	3,20	0,87
<b>Compromisso</b>	<b>109</b>	<b>1,40</b>	<b>5,00</b>	<b>3,76</b>	<b>0,70</b>
<b>Competição</b>	109	1,60	5,00	3,59	0,76
<b>Acomodação</b>	109	1,20	5,00	3,08	0,72
<b>Evitamento</b>	109	1,00	5,00	2,56	0,81

Em relação as médias, na Tabela 5 podemos constatar que a estratégia que obteve uma pontuação mais elevada foi Compromisso (3.76), sendo que a mais baixa foi Evitamento (2.56). No entanto, podemos verificar que as médias dos cinco estilos estratégicos se posicionam no intervalo de 2.56 a 3.76, presumivelmente apontando a existência de diferenças de percepção das estratégias de resolução de conflito.

De uma forma mais pormenorizada, apresentaremos a seguir nas Tabelas 6 a 10 a análise estatística das frequências das respostas referentes aos itens da escala, agrupados por cada estratégia e em função da opção das respostas, utilizando uma escala do tipo Likert (de 1 – Nunca a 5 – Habitualmente).

Relativamente à estratégia de Colaboração (elevada preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros, ou uma solução “Ganhar-Ganhar”), através

da Tabela 6, podemos observar que a escala de resposta que obteve a melhor pontuação foi “*Com frequência*”, com 44 respondentes, o que corresponde a uma frequência relativa de 40,4%.

**Tabela 6** - Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Colaboração.

<b>Colaboração</b>				
<b>Escala de tipo Likert</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Nunca</b>	1	0,9%	0,9%	0,9%
<b>Raramente</b>	13	11,9%	11,9%	12,8%
<b>Por vezes</b>	36	33,0%	33,0%	45,9%
<b>Com frequência</b>	<b>44</b>	<b>40,4%</b>	<b>40,4%</b>	<b>86,2%</b>
<b>Habitualmente</b>	15	13,8%	13,8%	100,0%
<b>Total</b>	109	100,0%	100,0%	

Em relação à estratégia Compromisso, que consiste na preocupação média de auto-interesses e interesses pelos outros, na Tabela 7, verifica-se que a escala que obteve uma pontuação de respostas mais elevada foi “*Com frequência*”, com 56 respondentes, o que corresponde a uma frequência relativa de 51,4%.

**Tabela 7** - Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Compromisso.

<b>Compromisso</b>				
<b>Escala de tipo Likert</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Raramente</b>	4	3,7%	3,7%	3,7%
<b>Por vezes</b>	12	11,0%	11,0%	14,7%
<b>Com frequência</b>	<b>56</b>	<b>51,4%</b>	<b>51,4%</b>	<b>66,1%</b>
<b>Habitualmente</b>	37	33,9%	33,9%	100,0%
<b>Total</b>	109	100,0%	100,0%	

Quanto à estratégia Competição (elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios e baixa preocupação em satisfazer os interesses da outra parte, o que

corresponde a uma solução “ganhar-perder”), na Tabela 8, podemos constatar que a escala de respostas mais pontuada foi “*Com frequência*”, o que corresponde a 45,9% (N=50) de respondentes.

**Tabela 8** – Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Competição.

<b>Competição</b>				
<b>Escala de tipo Likert</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Raramente</b>	4	3,7%	3,7%	3,7%
<b>Por vezes</b>	25	22,9%	22,9%	26,6%
<b>Com frequência</b>	<b>50</b>	<b>45,9%</b>	<b>45,9%</b>	<b>72,5%</b>
<b>Habitualmente</b>	30	27,5%	27,5%	100,0%
<b>Total</b>	109	100,0%	100,0%	

No que concerne à estratégia Acomodação (baixa preocupação em satisfazer os auto-interesses e elevada preocupação em satisfazer os interesses dos outros, isto é, uma solução “Perder-Ganhar”), através da análise da Tabela 9, conclui-se que a maior pontuação da escala de respostas foi “Por vezes”, o que corresponde à opção intermédia com 45% (N=49) de respondentes.

**Tabela 9** – Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Acomodação.

<b>Acomodação</b>				
<b>Escala de tipo Likert</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Raramente</b>	10	9,2%	9,2%	9,2%
<b>Por vezes</b>	<b>49</b>	<b>45,0%</b>	<b>45,0%</b>	<b>54,1%</b>
<b>Com frequência</b>	43	39,4%	39,4%	93,6%
<b>Habitualmente</b>	7	6,4%	6,4%	100,0%
<b>Total</b>	109	100,0	100,0%	

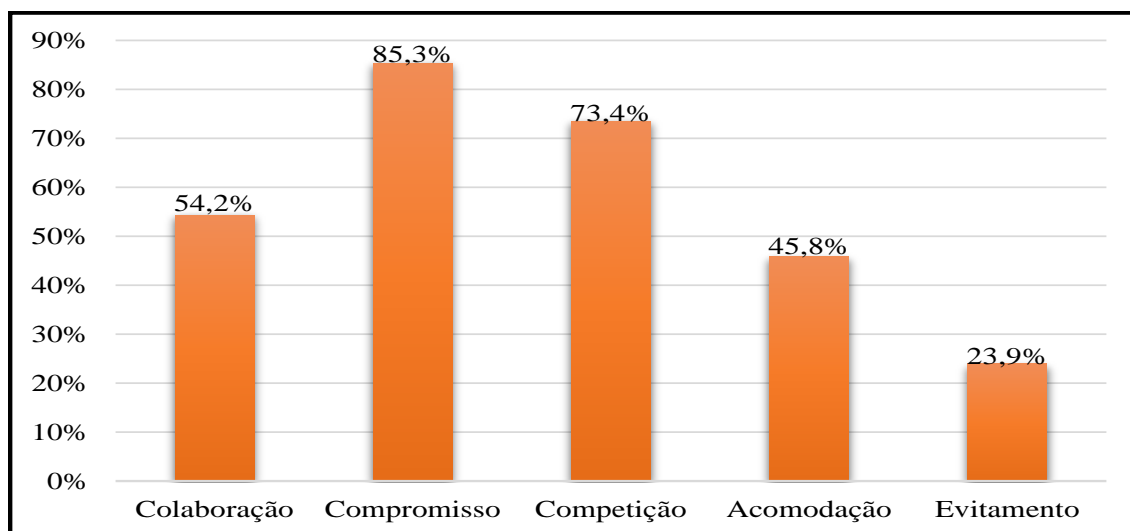
No que respeita à estratégia Evitamento (Baixa preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros – “Perder-Perder”), na Tabela 10, verifica-se que a maioria dos participantes respondeu à escala “Por vezes” com uma pontuação de 47,7% (N=52).

**Tabela 10** – Tabela de frequência das respostas referentes à estratégia Evitamento.

<b>Evitamento</b>				
<b>Escala de tipo Likert</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Relativa Válida</b>	<b>Relativa Acumulada</b>
<b>Nunca</b>	5	4,6%	4,6%	4,6%
<b>Raramente</b>	26	23,9%	23,9%	28,4%
<b>Por vezes</b>	<b>52</b>	<b>47,7%</b>	<b>47,7%</b>	<b>76,1%</b>
<b>Com frequência</b>	21	19,3%	19,3%	95,4%
<b>Habitualmente</b>	5	4,6%	4,6%	100,0%
<b>Total</b>	109	100,0%	100,0%	

Estas tabelas (6 a 10) possibilitam-nos construir um gráfico com as percentagens acumuladas para pontuações superiores ao ponto intermédio “3 – Por vezes” (Gráfico 5). Uma vez que a escala de respostas vai desde 1 – Nunca até 5 – Habitualmente, considerando, deste modo, a escala de respostas intermédia o “3 – Por vezes”, assim, podemos dizer que as escalas de respostas 1, 2 e 3 correspondem às respostas negativas em relação à estratégia adotada e as escalas de respostas 4 e 5 correspondem às respostas positivas relativamente à mesma estratégia.

**Gráfico 5** - Frequências acumuladas das estratégias (pontuações > 3).



Desta forma, a partir do Gráfico 5, no qual foram apenas consideradas as respostas positivas (pontuações > 3), podemos concluir que a estratégia mais utilizada

pelos participantes da nossa amostra é o Compromisso, seguido de Competição, Colaboração e Acomodação, sendo que o Evitamento é a menos utilizada. Assim, podemos também extrair essa ideia a partir das pontuações médias na Tabela 5, na qual verificamos que a estratégia Compromisso é a que obteve a melhor média de respostas com 3.76, seguindo-se a Competição com 3.59, a Colaboração com 3.2, a Acomodação com 3.08 e, por último, a estratégia com a média mais baixa, o Evitamento com 2.56.

### **5.3. Caracterização das Qualidades Psicométricas da Escala de Medida**

A análise do estudo das qualidades psicométricas das escalas de medida “Estratégias para a Resolução de Conflitos” (Jesuino, 1992), nomeadamente a fidelidade, a validade e a sensibilidade foram feitas com recurso ao programa SPSS (*Statistical package for social Sciences*) versão 20.

#### **5.3.1. Análise de Fiabilidade**

A fiabilidade consiste em saber se um instrumento de medida produz resultados consistentes em diversas medições quando aplicado em sujeitos estruturalmente iguais (Maroco & Marques, 2006). Assim, efetuou-se a estimativa da fiabilidade como um método de consistência interna, através da análise do coeficiente *Alpha de Cronbach*, o qual procura verificar em que medida a variância global dos resultados se associa ao somatório da variância item a item da escala “Estratégia para a Resolução do Conflito” (Almeida e Freire, 1997).

Os *Alpha de Cronbach* são coeficientes cujos valores correspondem ao grau de fiabilidade de uma escala:

**Quadro 4** - Escala de avaliação da fiabilidade<sup>23</sup>.

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidade</b>
Superior a 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Os valores do coeficiente de *Alpha de Cronbach* aumentam com o número de itens relacionados com cada variável e com o grau de correlação entre os itens. As conclusões devem ser tiradas apenas para as variáveis que dispõem de valores aceitáveis de fiabilidade (Hill & Hill, 2012).

Deste modo, procedeu-se à análise da consistência interna mediante a escala *Alpha de Cronbach* para estimar a fiabilidade global da escala (Tabela 11):

**Tabela 11** - Fiabilidade global da escala.

<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>	<b>Nº de Itens</b>
0,76	25

De acordo com a Tabela 11, podemos concluir que na escala utilizada existe uma fiabilidade “razoável” conforme a escala de avaliação da fiabilidade desenvolvida por Hill e Hill (2012).

De seguida, conforme a Tabela 12, procede-se a uma análise da consistência interna através da escala *Alpha de Cronbach* para estimar a fiabilidade de cada dimensão da escala utilizada, bem como a da escala original da autoria de Jesuíno (1992).

---

<sup>23</sup> **Fonte:** Adaptado de Hill e Hill (2012).



**Tabela 12** – Análise da fiabilidade da Escala “Estratégias para a resolução do Conflito”

<b>Dimensões</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b><i>Alpha de Cronbach</i> <i>Escala Utilizada</i> (N = 109)</b>	<b><i>Alpha de Cronbach</i> <i>Escala Original</i> (N = 304)</b>
<b>Colaboração</b>	5	0,60	0,66
<b>Compromisso</b>	5	0,59	0,61
<b>Competição</b>	5	0,51	0,47
<b>Acomodação</b>	5	<b>0,36</b>	<b>0,73</b>
<b>Evitamento</b>	5	<b>0,60</b>	<b>0,73</b>

As dimensões da escala “Estratégias para a Resolução do Conflito” apresentam valores de fiabilidade que varia de Inaceitável a Fraco, não sendo satisfatória a eliminação de itens para tornar os valores apresentados aceitáveis ou melhorar os que já se encontram aceitáveis. Assim sendo, podemos apenas tirar conclusões a partir das dimensões que apresentam valores aceitáveis de fiabilidade.

Pode-se também observar que as maiores disparidades de fiabilidade se situam nas dimensões Acomodação e Evitamento, nas quais se verifica o valor de *Alpha de Cronbach* muito menor em relação à escala original.

Contudo, como já foi analisado anteriormente, verifica-se que o valor de *Alpha de Cronbach* da escala total do nosso estudo é de 0.76, o que corresponde a um valor “Razoável”, indicando que a escala global, somando as cinco dimensões nos permite garantir a fiabilidade interna do instrumento.

### **5.3.2. Análise de Sensibilidade/Normalidade**

Na tabela 13, podemos observar os resultados do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Assim, as dimensões Colaboração, Compromisso e Acomodação, bem como o Conflito Geral apresentam estatísticas significativas ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ). Logo, rejeitamos a hipótese nula, ou seja, estas dimensões não são consideradas distribuições adequadamente normais. Por outro lado, as duas restantes dimensões (Competição e Evitamento) apresentam um nível de significância situado acima de 0.05, portanto considera-se que a distribuição é normal.

**Tabela 13** – Teste de normalidade da escala.

Dimensões	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
<b>Conflito Geral</b>	0,10	109	<b>0,01*</b>
<b>Colaboração</b>	0,11	109	<b>0,00*</b>
<b>Compromisso</b>	0,12	109	<b>0,00*</b>
<b>Competição</b>	0,07	109	0,20
<b>Acomodação</b>	0,09	109	<b>0,03*</b>
<b>Evitamento</b>	0,08	109	0,07

a. Correção Significativa de Lilliefors.

\* Estatisticamente significativo.

De maneira a justificar o motivo pelo qual a distribuição das dimensões apresentadas não ser normal e analisar se a mesma se encontra muito distante do normal, procedemos à análise dos coeficientes de assimetria e de curtose.

**Tabela 14** – Coeficientes de Assimetria e Achatamento da escala.

Dimensões	N	Assimetria*	Curtose**
<b>Conflito Geral</b>	109	-0,79	2,12
<b>Colaboração</b>	109	-0,42	-0,50
<b>Compromisso</b>	109	-0,69	0,82
<b>Competição</b>	109	-0,30	-0,27
<b>Acomodação</b>	109	0,90	0,26
<b>Evitamento</b>	109	0,30	0,04

\*O erro padrão da Assimetria =0,23

\*\*O erro padrão da Curtose =0,46

Segundo Marôco (2010), uma distribuição é considerada como normal quando os coeficientes de assimetria e de curtose estiverem muito próximo de zero, isto é, no intervalo de] -0.5, 0.5 [, porém, Kline (1988, cit. in Marôco, 2010) menciona que os coeficientes absolutos de assimetria e curtose inferiores a 3 e 7 não são problemáticos. Desta forma, como se observa na tabela 14, todas as dimensões se encontram dentro do intervalo estabelecido por estes dois autores acima mencionados. Assim, de uma forma geral, podemos considerar que as dimensões estão próximas de uma distribuição normal.

No Anexo B, podemos também observar estas distribuições através do gráfico Q-Q plot e dos histogramas da escala da “Estratégias para a Resolução de Conflito” ao nível global e as respetivas dimensões (os cinco estilos estratégicos). Assim, de acordo com Pestana e Gageiro (2008), considera-se que a distribuição de uma variável se aproxima da distribuição normal quando as observações do gráfico Q-Q plot se distribui junto à linha reta oblíqua apresentada no gráfico. Por outro lado, as curvas de frequência da distribuição normal devem sobrepor-se ao histograma.

Assim sendo, observa-se através dos gráficos Q-Q plot que alguns valores se encontram ligeiramente afastados da linha reta. No entanto, podemos considerar que a sua distribuição se aproxima de uma distribuição normal. Embora os histogramas não sejam muito bons, são aceitáveis em relação à curva da distribuição normal. De salientar que o elevado valor do coeficiente de curtose da dimensão Conflito Geral se deve a uma elevada concentração de valores nas linhas marcadas.

Contudo, atendendo às evidências descritas no parágrafo anterior, podemos concluir que a escala “Estratégias para a Resolução de Conflito” na sua globalidade e nas suas dimensões aproximam-se de uma distribuição normal, assim, admite-se a sensibilidade desta escala de medida.

### **5.3.3. Análise de Validade**

A validade de uma escala de medida serve para verificar se a escala adotada mede efetivamente a variável que o investigador pretende medir. Assim, para validar a escala de medida, o investigador optou pela utilização de uma técnica chamada análise fatorial. Esta técnica consiste em analisar a variância comum das variáveis componentes da escala para compreender as relações entre elas. A utilização desta técnica justifica-se ainda quer pela falta de fiabilidade, apresentada no subponto anterior, das dimensões, quer pelo facto de ser um dos pressupostos do estudo, ou seja, a análise da estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas. (Hill & Hill, 2012).

No entanto, a validade da análise fatorial exploratória é avaliada pelo teste estatístico “Kaiser-Mayer-Olkin” (KMO) que é uma medida de homogeneidade das

variáveis. Assim, o valor do índice de KMO pode variar entre 0 e 1 de acordo com a escala de avaliação proposta por Marôco (2010) (ver Quadro 5).

**Quadro 5** - Escala de validade da análise fatorial<sup>24</sup>

<b>KMO</b>	<b>Análise Fatorial</b>
Entre 0,9 e 1,0	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Média
Entre 0,6 e 0,7	Medíocre
Entre 0,5 e 0,6	Mau, mas ainda aceitável
$\leq 0,5$	Inaceitável

Um outro pressuposto da validade da análise fatorial exploratória é o teste da Esfericidade de Bartlett, que testa a hipótese nula de uma matriz, na qual as correlações entre as variáveis são iguais a zero (matriz diagonal). Assim, quando o valor da estatística do Qui-quadrado é significativo ( $p\text{-value} \leq 0.05$ ), as correlações entre as variáveis são adequadas para poder avançar com a análise fatorial.

Neste caso, o valor de KMO obtido foi de 0.65 (ver Tabela 15), o que representa uma adequação “medíocre”, uma vez que o valor está entre 0.6 a 0.7 (Marôco, 2010). Por outro lado, o teste de Bartlett mostrou um nível de significância inferior ( $p\text{-value} \leq 0.05$ ), o que permite aferir que existe correlação entre as variáveis, assim, estes dois testes permitem-nos prosseguir com a análise fatorial.

**Tabela 15** - Índice de KMO e Teste de Bartlett da escala.

<b>Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		0,65
<b>Teste da esfericidade de Bartlett</b>	<b>Qui-quadrado</b>	674,93
	<b>Graus liberdade</b>	300
	<b>P-value</b>	<b>0,00*</b>

\*Estatisticamente significativo para  $p\text{-value} \leq 0,01$ .

<sup>24</sup> Fonte: Adaptado de Marôco, 2010.

Em seguida, procede-se à extração dos fatores dos 25 itens, através da análise dos Componentes Principais, método de rotação ortogonal “Varimax” com normalização de Kaiser.

Assim sendo, a observação do método de extração (Tabela 44, Anexo C) resulta em nove fatores com valor próprio (*eigenvalues*) superiores a 1 (critério de Kaiser), explicando cerca de 65.44% da variabilidade total observada nos 25 itens.

Uma vez que a estrutura fatorial obtida não corresponde à estrutura proposta por Jesuíno (1992), optámos por considerar apenas os cinco primeiros fatores - em conformidade com a revisão da literatura - que explicam 40.69% da variância total (Tabela 16). Os itens em cada fator devem sempre ter uma carga fatorial aproximada ou superior a 0.5%, isto é, quanto maior for a comunalidade de uma dimensão, maior será o poder de explicação da mesma. No entanto, dado que a comunalidade de cada dimensão explicada se situa em valores iguais ou superiores a 50% em todos os casos (Tabela 45, Anexo C), consideramos pertinente prosseguir com a análise da nova estrutura fatorial.

**Tabela 16** - Fatores da análise fatorial, com matriz de componente rotativa da escala.

Dimensões	Itens	Fatores				
		1	2	3	4	5
Colaboração	6-Enfrenta abertamente a questão	<b>,47</b>	,167	,024	,280	-,417
	9-Acentua que as vossas diferenças são menos importantes que os fins comuns	-,110	,278	-,143	,031	-,151
	16-Encara o conflito de forma direta	,204	<b>,58</b>	-,019	,064	-,263
	18-Não considera um «não» como resposta	-,079	,106	-,187	<b>,76</b>	-,018
	25-Toma em consideração ambos os lados do problema	,265	<b>,63</b>	-,059	,238	-,263
Acomodação	2-Procuro não argumentar	,046	-,191	,383	,036	,06
	4-Enfatiza os interesses comuns	,129	,002	-,149	,001	,018
	14-Atenua as diferenças	,040	<b>,79</b>	,009	,033	,160
	19-Procuro suavizar as discordâncias	<b>,49</b>	,161	-,291	-,087	-,030
	20-Cede um pouco para receber algo em troca	,083	,264	,094	,083	,101
Compromisso	1-Expõe o problema claramente, procurando uma solução	<b>,54</b>	,239	-,153	-,137	-,053
	5-Procuro um compromisso	,067	-,054	-,137	,273	-,069
	10-Procuro uma solução intermedia	,414	,100	,336	,277	-,046
	15-Está pronto a negociar	<b>,61</b>	,174	,128	,060	-,005
	21-Exprime claramente o seu ponto de vista	<b>,76</b>	,025	,141	,030	,070
Competição	3-Procuro intensamente a solução do problema	,282	,127	-,159	-,030	,049
	8-Insisti numa determinada solução	,193	,245	,355	-,139	,093
	11-Não deixa cair a questão sem que ela seja resolvida	,065	<b>,54</b>	,145	-,109	,113
	13-Tenta impor a sua opinião/perspetiva	,064	-,077	<b>,81</b>	-,212	,082
	23-Impõe a sua solução	,105	,090	<b>,79</b>	,108	-,056
Evitamento	7-Procuro não se envolver	,283	,092	,046	<b>,52</b>	,236
	12-Desiste facilmente	,009	-,163	,035	,298	<b>,68</b>
	17-Retira-se da situação	,117	-,066	,155	<b>,57</b>	,395
	22-Ignota o conflito	,011	,077	-,018	,009	<b>,80</b>
	24-Age como se os vossos objetivos comuns fossem de primordial importância	,147	,325	,239	,387	,161
% Variância		9.12	8.95	8.22	7.32	7.08
% Variância Acumulada		9.12	18.07	26.29	33.66	<b>40.69</b>

Relativamente à análise dos resultados da matriz rodada, o Fator 1 foi designado por Compromisso, pois esta dimensão apresenta cargas fatoriais significativas ( $\geq 0.5$ ) na maioria dos seus itens (ver Tabela 16). Este fator explica 9.12% da variância total e é composto por 5 itens, da mesma maneira que a escala original, embora o item 6 e 19 não pertençam a esta dimensão, mas sim às dimensões Colaboração e Acomodação.

No que concerne ao Fator 2, este foi designado por Colaboração, pois nesta dimensão encontra-se cargas fatoriais significativas ( $\geq 0.5$ ) na maioria dos seus itens, sendo que este fator explica 8.95% da variância total e é constituído por 4 itens,

diferente da escala original que apresenta 5 itens, assim, temos os itens 16 e 25 (Colaboração), item 14 (Acomodação) e item 11 (Competição).

Quanto ao Fator 3, este foi denominado Competição e explica 8.22% da variância total, compostos por 2 itens (itens 13 e 22), estando estritamente relacionados com a dimensão Competição, isto é, não apresenta itens da outra dimensão.

O Fator 4 explica 7.32% da variância total, denominado Integrativa, pois é composto por 3 itens das dimensões Evitamento e Colaboração de acordo com a tabela apresentada, sendo estas dimensões pertencentes à dimensão da “lógica integrativa” das estratégias de resolução de conflito. A lógica integrativa liga as estratégias Evitação e Colaboração. Estes estilos estão orientados para a resolução de problemas, isto é, ambas as partes procuram satisfazer os interesses próprios e da outra parte (conforme a revisão da literatura).

Por último, o Fator 5 explica 7.08 da variância total, designado por Evitamento, pois os 2 itens com cargas fatoriais significativas estão totalmente relacionados com a dimensão Evitamento.

Face ao exposto, foi realizada uma nova análise de fiabilidade para salvaguardar a consistência interna da nova escala proposta pela análise fatorial.

**Tabela 17** - Análise de fiabilidade da nova dimensão da escala.

<b>Alpha de Cronbach</b>		
<b>Escala da análise fatorial</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Global</b>
<b>Compromisso</b>	0,67	0,66
<b>Colaboração</b>	0,64	
<b>Competição</b>	0,70	
<b>Integrativo</b>	<b>0,51*</b>	
<b>Evitamento</b>	<b>0,50*</b>	

**\*inaceitável**

A escala Alpha de Cronbach aplicada às novas dimensões apresenta valores de fiabilidade entre o inaceitável e o razoável.

Como se pode constatar através da tabela 17, as duas últimas dimensões da nova escala (Integrativo=0.51; Evitamento=0.50) apresentam valores inaceitáveis de

fiabilidade, pelo que podemos apenas tirar conclusões sobre dimensões que apresentem valores aceitáveis de fiabilidade (Hill & Hill, 2012).

Tal como na escala original, os 25 itens agrupados em 5 fatores deveriam alcançar uma percentagem de variância total igual ou superior a 50%. No entanto, na tabela 16, verifica-se que estes fatores explicam apenas 40.69% da variância total para o instrumento no seu conjunto (25 itens). Ora, este é um valor abaixo do recomendado de 50%. Assim, decidiu-se utilizar a escala original da autoria de Jesuino (1992) no subponto que se segue (Testes das hipóteses), visto que a nova escala não mede efetivamente as dimensões-alvo do estudo.

#### **5.4. Testes das Hipóteses de Investigação**

Para testar as diferenças entre as variáveis utilizou-se dois testes paramétricos. Assim, na H.I.1 recorreu-se ao teste *t-Student* para amostras independentes e nas restantes hipóteses (H.I.2 à H.I.4) foi utilizado o teste *Anova One-Way*, de forma a verificar a existência de diferenças significativas na amostra. De salientar que as H.I.1 a H.I.3 foram testadas através de três hipóteses parcelares.

Para a aplicação destes dois testes, foi necessário testar antes a normalidade (teste de Kolmogorov-Smirnov) da distribuição, bem como a homogeneidade (teste de Levene) da variância da escala “Estratégias para a Resolução do Conflito”.

Finalmente, para testar as correlações entre as variáveis (H.I.5) aplicou-se a análise dos coeficientes de correlação de R de *Pearson* e para avaliar padrões de associação entre as variáveis utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla.

##### **5.4.1. Hipótese 1: existem diferenças significativas entre militares do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Analisando os valores obtidos através do teste de *Kolmogorov-Smirnov* (Tabela 18), observa-se que existe uma estatística significativa para o Sexo Masculino ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ), logo não é possível considerar as distribuições adequadamente normais



para este teste. Por outro lado, o Sexo Feminino apresentou um *P-value* de 0,2 podendo considerar-se adequadamente normal.

**Tabela 18** - Teste de normalidade da escala para os dois Sexos.

Dimensão	Género	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Masculino	0,11	102	<b>0,01*</b>
	Feminino	0,14	7	0,2

a. Correção Significativa de Lilliefors.

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.01$ .

De modo a testar a homogeneidade de variâncias entre os dois sexos utilizou-se o teste de Levene (Ver Tabela 19).

**Tabela 19** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os dois Sexos.

Dimensões	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		
	Estatística	Graus liberdade	<i>P-value</i>
<b>Colaboração</b>	0,12	107	0,73
<b>Compromisso</b>	0,23	107	0,63
<b>Competição</b>	0,04	107	0,83
<b>Acomodação</b>	0,24	107	0,63
<b>Evitamento</b>	0,08	107	0,78

O teste de Levene revelou que todas as dimensões da escala cumprem o pressuposto de homogeneidade de variância com *P-values* superiores de 0,05, logo não se rejeita a hipótese de homogeneidade de variâncias, pelo que estamos em condições de prosseguir com o teste *T-Student*.

Analisando os resultados do teste *T-Student* através da Tabela 20, verifica-se que não foram encontradas quaisquer diferenças significativas entre militares do sexo masculino e feminino ao nível das estratégias de resolução de conflitos, logo aceita-se a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 20** – Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos militares).

Dimensões	Gênero	Características Amostrais		Teste T-Student para igualdade das médias	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste t	P-value
Colaboração	Masculino	3,20	0,86	0,08	0,94
	Feminino	3,17	1,04		
Compromisso	Masculino	3,75	0,71	-0,93	0,36
	Feminino	4,00	0,54		
Competição	Masculino	3,59	0,76	-0,14	0,89
	Feminino	3,63	0,89		
Acomodação	Masculino	3,06	0,72	-0,58	0,56
	Feminino	3,23	0,63		
Evitamento	Masculino	2,55	0,81	-0,81	0,42
	Feminino	2,80	0,78		

**5.4.1.1. Hipótese 1.1: existem diferenças significativas entre Oficiais do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Os valores obtidos no teste de Kolmogorov-Smirnov apresentam estatísticas significativas entre os Oficiais do género masculino ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ), rejeitando-se assim a hipótese da normalidade, ou seja, não é possível considerar as distribuições adequadamente normais para os Oficiais do sexo masculino. (Ver Tabela 46, Anexo C).

Relativamente ao teste de Levene verifica-se que todas as dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito” cumprem o pressuposto de homogeneidade de variância com P-value superior a 0,05. (Ver Tabela 47, Anexo C).

Para testar esta hipótese, utilizou-se o teste paramétrico T-Student, que permite verificar se o género influencia a estratégia de resolução de conflitos a adotar por um oficial. Assim, de acordo com Tabela 21, observou-se que não existem diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Oficiais de diferentes sexos ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo aceita-se a hipótese da igualdade de médias.

**Tabela 21** - Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos Oficiais).

Oficiais					
Dimensões	Sexo	Características Amostras		Teste T-Student para igualdade das médias	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste t	P-value
Colaboração	Masculino	3,27	0,84	0,53	0,60
	Feminino	3,00	1,60		
Compromisso	Masculino	3,79	0,69	-0,19	0,85
	Feminino	3,87	0,70		
Competição	Masculino	3,66	0,73	0,88	0,38
	Feminino	3,27	1,29		
Acomodação	Masculino	3,09	0,64	0,07	0,95
	Feminino	3,07	0,50		
Evitamento	Masculino	2,49	0,77	-1,12	0,26
	Feminino	3,00	0,92		

**5.4.1.2. Hipótese 1.2: existem diferenças significativas entre Sargentos do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Os valores obtidos no teste de Kolmogorov-Smirnov apresentam estatísticas não significativas entre os Sargentos do género masculino ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo, não se rejeita a hipótese da normalidade da distribuição da variável Conflito Geral da escala “estratégias para resolução de conflito” para os Sargentos do sexo masculino. (Anexo C, Tabela 48).

Por outro lado, verificou-se que para todas as dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito”, não se rejeita a hipótese de homogeneidade de variâncias entre os sexos ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ). Assim, estamos em condições de prosseguir com o teste paramétrico T-Student. (Anexo C, Tabela 49).

Analisando os resultados do teste T-Student (Tabela 22), verificou-se que não existem diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Sargentos de diferentes sexos ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo aceita-se a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 22** - Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos Sargentos).

<b>Sargentos</b>					
<b>Dimensões</b>	<b>Sexo</b>	<b>Características Amostras</b>		<b>Teste T-Student para igualdade das médias</b>	
		<b>Média</b>	<b>Desvio - Padrão</b>	<b>Estatística de teste t</b>	<b>P-value</b>
Colaboração	Masculino	3,03	0,70	-0,50	0,63
	Feminino	3,36	0,23		
Compromisso	Masculino	2,78	0,87	-1,88	0,08
	Feminino	3,10	0,99		
Competição	Masculino	3,44	0,78	-1,45	0,16
	Feminino	4,50	0,14		
Acomodação	Masculino	3,34	0,81	-0,37	0,72
	Feminino	4,20	0,28		
Evitamento	Masculino	2,74	0,95	1,21	0,24
	Feminino	3,00	0,85		

**5.4.1.3. Hipótese 1.3: existem diferenças significativas entre Praças do sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Os valores obtidos no teste de Kolmogorov-Smirnov apresentam estatísticas não significativas entre os Praças do género masculino ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo, não se rejeita a hipótese da normalidade da distribuição da variável Conflito Geral da escala “estratégias para resolução de conflito” para os Praças do sexo masculino. (Anexo C, Tabela 50).

Quanto ao teste de Levene, verificou-se que apenas a dimensão Colaboração rejeita a hipótese nula, ou seja, rejeita a hipótese de homogeneidade de variâncias entre os sexos ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ). (Anexo C, Tabela 51).

Observando o teste T-Student (Tabela 23) realizado para as cinco dimensões, verificou-se que não existem diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Praças de diferentes sexos ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo aceita-se a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 23** - Teste T-Student (Estratégias de Resolução de Conflito e o Sexo dos Praças).

Praças					
Dimensões	Sexo	Características Amostras		Teste T-Student para igualdade das médias	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste t	P-value
Colaboração	Masculino	3,38	0,28	-0,10	0,92
	Feminino	3,56	0,23		
Compromisso	Masculino	3,43	0,87	0,89	0,41
	Feminino	3,50	0,14		
Competição	Masculino	4,07	0,55	-0,33	0,75
	Feminino	3,70	0,14		
Acomodação	Masculino	3,37	0,91	-0,11	0,92
	Feminino	3,60	0,57		
Evitamento	Masculino	3,63	0,77	-1,98	0,10
	Feminino	3,70	0,71		

#### 5.4.2. Hipótese 2: existem diferenças significativas entre militares com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.

De acordo com a Tabela 24, os valores obtidos no teste de *Kolmogorov-Smirnov* à variável Conflito Geral para os três grupos de Habilitações Literárias apresentam estatística significativa para o grupo do Ensino Secundário e do Ensino Superior ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ). Logo é rejeitada a hipótese da normalidade da distribuição para estes dois grupos de Habilitações Literárias, mas não para o grau de Ensino Básico ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ). De Salientar que para um nível de significância de 1% já não é rejeitada a hipótese da normalidade da distribuição do Ensino Secundário e Superior (ou seja,  $P\text{-value} \geq 0.01$ ).

**Tabela 24** - Teste de normalidade da escala para os três grupos de Habilitações Literárias.

Dimensão	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Ensino Básico	0,26	5	0,20
	Ensino Secundário	0,12	56	<b>0,04*</b>
	Ensino Superior	0,13	48	<b>0,04*</b>

a. Correção Significativa de Lilliefors.

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.05$ .

Por forma a testar a homogeneidade de variâncias entre os três grupos de Habilitações Literárias utilizou-se o teste de Levene (Ver Tabela 25).

**Tabela 25** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os três grupos de Habilitações Literárias.

Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	<i>P-value</i>
<b>Colaboração</b>	2,07	2	106	0,13
<b>Compromisso</b>	0,12	2	106	0,89
<b>Competição</b>	0,61	2	106	0,55
<b>Acomodação</b>	0,26	2	106	0,77
<b>Evitamento</b>	0,32	2	106	0,73

Conforme a Tabela 25, podemos constatar que todas as dimensões da escala “Estratégias para a Resolução do Conflito” apresentam um P-value superior a 5%, logo, não se rejeita a hipótese de homogeneidade de variância entre os três grupos de Habilitações Literárias. Sendo assim, podemos avançar com o teste One-Way ANOVA.

Observando o teste One-Way ANOVA (Tabela 26), podemos verificar que, embora existam valores de médias distintas nos grupos de Habilitações Literárias, não foram encontradas quaisquer diferenças significativas entre os militares dos diferentes grupos de habilitações literárias ao nível das estratégias de resolução de conflito, logo aceita-se a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 26** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilitações Literárias dos militares).

Dimensões	Habilitações Literárias	Características Amostras		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	<i>P-value</i>
Colaboração	Ensino Básico	3,28	0,67	0,06	0,94
	Ensino Secundário	3,17	0,78		
	Ensino Superior	3,22	0,99		
Compromisso	Ensino Básico	3,64	0,79	0,42	0,66
	Ensino Secundário	3,71	0,68		
	Ensino Superior	3,83	0,73		
Competição	Ensino Básico	3,72	0,73	0,24	0,79
	Ensino Secundário	3,54	0,71		
	Ensino Superior	3,63	0,84		
Acomodação	Ensino Básico	2,92	0,86	0,26	0,77
	Ensino Secundário	3,12	0,71		
	Ensino Superior	3,04	0,72		
Evitamento	Ensino Básico	2,68	0,56	0,77	0,46
	Ensino Secundário	2,47	0,82		
	Ensino Superior	2,66	0,81		

**5.4.2.1. Hipótese 2.1: existem diferenças significativas entre Oficiais com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

De acordo com a Tabela 52 (Anexo C), verifica-se que os valores obtidos no teste de Kolmogorov-Smirnov apresentam estatísticas não significativas entre os Oficiais de diferentes habilitações literárias ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo, não se rejeita a hipótese da normalidade da distribuição para variável Conflito Geral da escala “estratégias para resolução de conflito”.

No que concerne ao teste de Levene observa-se que todas as dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito” cumprem o pressuposto de homogeneidade de variância com  $P\text{-value}$  superior a 0,05. (Anexo C, Tabela 53).

Observando o teste One-Way ANOVA (Tabela 27) realizado para as cinco dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito”, verificou-se que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre os Oficiais de diferentes

habilitações literárias para a dimensão Compromisso ( $F=3.60$ ;  $P=0.03$ ), pelo que se rejeita a hipótese de igualdade de médias para esta dimensão. Analisando a diferença das médias nas diferentes habilitações literárias em relação à dimensão Compromisso verifica-se que é o Ensino Superior que representa a média mais elevada ( $M=3.97$ ;  $DP=0.61$ ), seguido do Ensino Secundário ( $M=3.63$ ;  $DP=0.71$ ) e do Ensino Básico ( $M=3.10$ ;  $DP=0.99$ ). Embora, o teste Tukey's (Tabela 62, Anexo D) não permita identificar que grupos de Habilitação Literária apresentam diferenças significativas.

**Tabela 27** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilitações Literárias dos Oficiais).

Oficiais					
Dimensões	Habilitações Literárias	Características Amostrais		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	<i>P-value</i>
Colaboração	Ensino Básico	3,40	0,85	0,41	0,67
	Ensino Secundário	3,17	0,75		
	Ensino Superior	3,34	0,97		
Compromisso	Ensino Básico	3,10	0,99	3,60	<b>0,03*</b>
	Ensino Secundário	3,63	0,71		
	Ensino Superior	<b>3,97</b>	0,61		
Competição	Ensino Básico	3,40	1,13	0,50	0,61
	Ensino Secundário	3,57	0,70		
	Ensino Superior	3,72	0,79		
Acomodação	Ensino Básico	2,30	0,14	1,64	0,20
	Ensino Secundário	3,12	0,66		
	Ensino Superior	3,10	0,60		
Evitamento	Ensino Básico	2,40	0,57	1,68	0,19
	Ensino Secundário	2,34	0,75		
	Ensino Superior	2,66	0,80		

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.05$ .

#### 5.4.2.2. Hipótese 2.2: existem diferenças significativas entre Sargentos com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.

Observando a Tabela 54 (Anexo C), verifica-se que os valores obtidos no teste de Kolmogorov-Smirnov apresentam estatísticas não significativas entre os Sargentos de



diferentes habilitações literárias ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo, não se rejeita a hipótese da normalidade da distribuição para a variável Conflito Geral da escala “estratégias para resolução de conflito”.

De acordo com a Tabela 55 (Anexo C), verifica-se que os valores do teste de Levene não foram significativos ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ) para todas as dimensões, logo, não se rejeita a hipótese de haver homogeneidade de variâncias para todas as dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito”, entre os Sargentos de diferentes habilitações literárias. Estando então em condições para avançar com o teste One-Way ANOVA.

Analizando os resultados do teste One-Way ANOVA (Tabela 28) realizado para as dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito”, à semelhança da hipótese parcelar anterior, verificou-se que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre os Sargentos de diferentes habilitações literárias para a dimensão Compromisso ( $F=4.45$ ;  $P= 0.03$ ), pelo que se rejeita a hipótese de igualdade de médias para esta dimensão. Averiguando a diferença das médias entre as diferentes habilitações literárias em relação à dimensão Compromisso observa-se que o Ensino Básico é o que revela a média mais elevada ( $M=4.10$ ;  $DP=0.71$ ), seguido do Ensino Secundário ( $M=3.82$ ;  $DP=0.63$ ) e o Ensino Superior apresenta a média mais baixa ( $M=2.87$ ;  $DP=0.79$ ).

No entanto, através do teste de Tukey’s (Tabela 63, Anexo D) verifica-se a diferença de médias entre o Ensino Secundário e Ensino Superior para um nível de significância de 5%, pelo que os Sargentos do Ensino Secundário têm uma percepção significativamente superior aos Sargentos com Ensino Superior.

**Tabela 28** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilitações Literárias dos Sargentos).

Sargentos					
Dimensões	Habilitações Literárias	Características Amostras		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	P-value
Colaboração	Ensino Básico	3,10	0,99	1,22	0,32
	Ensino Secundário	3,00	0,89		
	Ensino Superior	2,37	0,70		
Compromisso	Ensino Básico	<b>4,10</b>	0,71	4,45	<b>0,03*</b>
	Ensino Secundário	3,82	0,63		
	Ensino Superior	2,87	0,79		
Competição	Ensino Básico	3,90	0,71	1,42	0,27
	Ensino Secundário	3,58	0,70		
	Ensino Superior	3,00	0,97		
Acomodação	Ensino Básico	2,90	0,71	0,09	0,91
	Ensino Secundário	2,82	0,78		
	Ensino Superior	2,63	1,30		
Evitamento	Ensino Básico	2,70	0,71	0,07	0,93
	Ensino Secundário	2,85	1,08		
	Ensino Superior	2,67	0,97		

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.05$ .

#### 5.4.2.3. Hipótese 2.3: existem diferenças significativas entre Praças com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.

Os valores obtidos no teste de Kolmogorov-Smirnov apresentam estatísticas não significativas entre os Praças de diferentes habilitações literárias ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo, não se rejeita a hipótese da normalidade da distribuição da variável Conflito Geral da escala “estratégias para resolução de conflito”. (Anexo C, Tabela 56).

Averiguando os resultados do teste One-Way ANOVA (Tabela 29), verificou-se que não existem diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Praças de diferentes habilitações literárias ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo aceita-se a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 29** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e as Habilidades Literárias dos Praças).

Praças					
Dimensões	Habilidades Literárias	Características Amostrais		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	P-value
Colaboração	Ensino Básico	3,40	-	0,00	0,95
	Ensino Secundário	3,46	0,80		
Compromisso	Ensino Básico	3,80	-	0,13	0,74
	Ensino Secundário	4,00	0,53		
Competição	Ensino Básico	4,00	-	0,55	0,49
	Ensino Secundário	3,34	0,83		
Acomodação	Ensino Básico	4,20	-	0,66	0,45
	Ensino Secundário	3,57	0,73		
Evitamento	Ensino Básico	3,20	-	0,84	0,39
	Ensino Secundário	2,54	0,67		

#### 5.4.3. Hipótese 3: existem diferenças significativas entre militares com Tempo de Serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.

Para testar a normalidade de distribuição utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov à escala “*Estratégias para a Resolução do Conflito*” para os cinco grupos de Tempo de Serviço, assim, através da Tabela 30, a normalidade de distribuição da nossa escala nos grupos entre 11 e 20 anos é rejeitada por um *P-value* inferior a 5%, mas não para restantes grupos. No entanto, para um nível de significância de 1% já não é rejeitada a normalidade para o grupo entre 11 e 20 anos, logo podemos admitir que a escala tem uma distribuição normal nos cinco grupos.

**Tabela 30** - Teste de normalidade da escala para os cinco grupos de Tempo de Serviço.

Dimensão	Tempo de Serviço	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	<=5 Anos	0,14	13	0,20
	Entre 6 e 10 Anos	0,15	13	0,20
	Entre 11 e 20 Anos	0,15	35	<b>0,05*</b>
	Entre 21 e 30 Anos	0,10	27	0,20
	>= 31 Anos	0,18	21	0,08

a. Correção Significativa de Lilliefors.

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.05$

Para testar a homogeneidade de variâncias aplicou-se o teste de Levene entre os cinco grupos de Tempo de Serviço para as diferentes dimensões da escala “*Estratégias para a Resolução do Conflito*”. Assim, através da Tabela 31, observa-se que para a dimensão Competição é rejeitada a hipótese de haver homogeneidade de variâncias entre os cinco grupos de Tempo de Serviço ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ). No entanto, as restantes dimensões cumprem o pressuposto de homogeneidade de variância com  $P\text{-values}$  superiores a 0,05.

**Tabela 31** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os cinco grupos de Tempo de Serviço.

Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	$P\text{-value}$
<b>Colaboração</b>	1,00	4	104	0,41
<b>Compromisso</b>	2,11	4	104	0,09
<b>Competição</b>	4,76	4	104	<b>0,00*</b>
<b>Acomodação</b>	1,75	4	104	0,14
<b>Evitamento</b>	1,18	4	104	0,33

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.01$ .

Conforme a análise One-Way ANOVA, verifica-se que não existem quaisquer diferenças estatisticamente significativas entre os militares com diferente Tempo de Serviço ao nível das Estratégias de Resolução de Conflito, logo aceita-se a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões (Tabela 32).

**Tabela 32** - Teste *One-Way ANOVA* (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos militares).

Dimensões	Tempo de Serviço	Características Amostrais		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	<i>P-value</i>
Colaboração	<=5 Anos	3,28	0,69	1,27	0,29
	Entre 6 e 10 anos	3,20	0,73		
	Entre 11 e 20 anos	2,94	0,98		
	Entre 21 e 30 anos	3,37	0,83		
	>= 31 Anos	3,35	0,86		
Compromisso	<=5 Anos	3,54	0,56	1,58	0,19
	Entre 6 e 10 anos	4,05	0,50		
	Entre 11 e 20 anos	3,61	0,88		
	Entre 21 e 30 anos	3,83	0,56		
	>= 31 Anos	3,90	0,66		
Competição	<=5 Anos	3,51	0,49	0,68	0,61
	Entre 6 e 10 anos	3,83	0,50		
	Entre 11 e 20 anos	3,46	0,93		
	Entre 21 e 30 anos	3,66	0,84		
	>= 31 Anos	3,62	0,60		
Acomodação	<=5 Anos	3,05	0,49	0,48	0,75
	Entre 6 e 10 anos	3,29	0,54		
	Entre 11 e 20 anos	2,98	0,86		
	Entre 21 e 30 anos	3,07	0,74		
	>= 31 Anos	3,12	0,66		
Evitamento	<=5 Anos	2,51	0,76	0,42	0,79
	Entre 6 e 10 anos	2,57	0,64		
	Entre 11 e 20 anos	2,55	0,88		
	Entre 21 e 30 anos	2,71	0,94		
	>= 31 Anos	2,41	0,65		

**5.4.3.1. Hipótese 3.1: existem diferenças significativas entre Oficiais com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Analisando os valores obtidos no teste de Kolmogorov-Smirnov (Tabela 57, Anexo C) verifica-se que não se rejeita a hipótese da normalidade da distribuição ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ) para a variável Conflito Geral da escala “estratégias para resolução de conflito”, entre os Oficiais com diferentes tempos de serviço.

Os testes de Levene revelam que apenas a dimensão Competição não cumpre o pressuposto de homogeneidade de variância, apresentando *p-values* inferior a 0.05. (Anexo C, Tabela 58).

De acordo com o teste One-Way ANOVA (Tabela 33), observa-se que não foram encontradas quaisquer diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Oficiais com diferentes tempos de serviço ( $P\text{-value} \geq 0.05$ ), logo aceita-se a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 33** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos Oficiais).

Oficiais					
Dimensões	Tempo de Serviço	Características Amostras		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	<i>P-value</i>
Colaboração	<=5 Anos	3,32	0,99	1,16	0,34
	Entre 6 e 10 Anos	3,18	0,79		
	Entre 11 e 20 Anos	2,95	0,96		
	Entre 21 e 30 Anos	3,47	0,76		
	>= 31 Anos	3,35	0,86		
Compromisso	<=5 Anos	3,20	0,73	1,83	0,13
	Entre 6 e 10 Anos	4,02	0,53		
	Entre 11 e 20 Anos	3,62	0,84		
	Entre 21 e 30 Anos	3,89	0,54		
	>= 31 Anos	3,90	0,66		
Competição	<=5 Anos	3,16	0,36	0,82	0,52
	Entre 6 e 10 Anos	3,80	0,56		
	Entre 11 e 20 Anos	3,57	0,94		
	Entre 21 e 30 Anos	3,76	0,79		
	>= 31 Anos	3,62	0,60		
Acomodação	<=5 Anos	2,76	0,48	0,79	0,54
	Entre 6 e 10 Anos	3,31	0,56		
	Entre 11 e 20 Anos	2,99	0,55		
	Entre 21 e 30 Anos	3,14	0,73		
	>= 31 Anos	3,12	0,66		
Evitamento	<=5 Anos	2,04	0,22	0,98	0,43
	Entre 6 e 10 Anos	2,49	0,52		
	Entre 11 e 20 Anos	2,47	0,81		
	Entre 21 e 30 Anos	2,71	0,96		
	>= 31 Anos	2,41	0,65		

**5.4.3.2. Hipótese 3.2: existem diferenças significativas entre Sargentos com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

De acordo com o teste de Kolmogorov-Smirnov aplicado à variável Conflito Geral da escala “estratégias para resolução de conflito” para os Sargentos de diferentes tempos de serviço (Tabela 59, Anexo C), verifica-se que não é rejeitada a hipótese nula, ou seja, é aceite a normalidade da distribuição para um nível de significância de 5%.

Segundo o teste de Levene (Anexo C, Tabela 60), observa-se que todas as dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito” cumprem o pressuposto de homogeneidade da variância com *p-value* superiores a 0,05, existindo, então, evidência estatística para prosseguir com o teste One-Way ANOVA.

Analisando os valores obtidos no teste One-Way ANOVA (Tabela 34), verificou-se que não existem diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Sargentos com diferentes tempos de serviço, para um nível de significância de 5%, no entanto, não é rejeitada a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 34** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos Sargentos).

Sargentos					
Dimensões	Tempo de Serviço	Características Amostras		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	<i>P-value</i>
Colaboração	<=5 Anos	3,15	0,34	1,16	0,34
	Entre 6 e 10 Anos	3,25	0,68		
	Entre 11 e 20 Anos	2,62	1,02		
	Entre 21 e 30 Anos	2,10	0,71		
Compromisso	<=5 Anos	3,75	0,44	1,83	0,13
	Entre 6 e 10 Anos	4,10	0,48		
	Entre 11 e 20 Anos	3,31	1,00		
	Entre 21 e 30 Anos	3,10	0,42		
Competição	<=5 Anos	3,80	0,59	0,82	0,52
	Entre 6 e 10 Anos	3,90	0,42		
	Entre 11 e 20 Anos	3,29	0,91		
	Entre 21 e 30 Anos	2,40	0,28		
Acomodação	<=5 Anos	3,05	0,25	0,79	0,54
	Entre 6 e 10 Anos	3,25	0,57		
	Entre 11 e 20 Anos	2,53	1,21		
	Entre 21 e 30 Anos	2,30	0,42		
Evitamento	<=5 Anos	2,85	1,10	0,98	0,43
	Entre 6 e 10 Anos	2,75	0,91		
	Entre 11 e 20 Anos	2,78	1,14		
	Entre 21 e 30 Anos	2,70	0,71		

**5.4.3.3. Hipótese 3.3: existem diferenças significativas entre Praças com tempo de serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.**

Segundo o teste de Levene, verificou-se que apenas a dimensão Competição não cumpre o pressuposto de homogeneidade da variância ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ), sendo que as restantes dimensões apresentam *p-values* superiores a 0.05, logo, não é rejeitada a hipótese de homogeneidade de variâncias para estas dimensões. (Anexo C, Tabela 61).

Relativamente aos resultados obtidos através do teste One-Way ANOVA (Tabela 35), observou-se que não existem diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Praças de diferentes Tempos de Serviço, para um nível de



significância de 5%, sendo assim, é aceite a hipótese de igualdade de médias para todas as dimensões.

**Tabela 35** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Tempo de Serviço dos Praças).

<b>Praças</b>					
<b>Dimensões</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Características Amostrais</b>		<b>Teste One-Way ANOVA</b>	
		<b>Média</b>	<b>Desvio - Padrão</b>	<b>Estatística de teste F</b>	<b>P-value</b>
Colaboração	<=5 Anos	3,35	0,68	0,13	0,73
	Entre 11 e 20 anos	3,55	0,89		
Compromisso	<=5 Anos	3,75	0,10	1,85	0,22
	Entre 11 e 20 anos	4,20	0,65		
Competição	<=5 Anos	3,65	0,34	0,59	0,47
	Entre 11 e 20 anos	3,20	1,12		
Acomodação	<=5 Anos	3,40	0,54	1,00	0,36
	Entre 11 e 20 anos	3,90	0,84		
Evitamento	<=5 Anos	2,75	0,66	0,25	0,63
	Entre 11 e 20 anos	2,50	0,74		

#### 5.4.4. Hipótese 4: existem diferenças significativas entre militares de diferentes Categorias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflito.

Na tabela 36, podemos observar os resultados do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Assim, os valores obtidos no teste apresentam um nível de significância situado acima de 0.05, portanto, considera-se que a distribuição da dimensão “Conflito Geral” para os três grupos de Categoria é normal.

**Tabela 36** - Teste de normalidade da escala para os três grupos de Categorias.

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>		
		<b>Estatísticas</b>	<b>Graus Liberdade</b>	<b>P-Value</b>
<b>Conflito Geral</b>	Oficial	0,09	82	0,09
	Sargento	0,17	19	0,16
	Praça	0,16	8	0,20

a. Correção Significativa de Lilliefors.

O teste de Levene revela que todas as dimensões cumprem o pressuposto de homogeneidade de variância com p-values superiores a 5%, pelo que se pode avançar com o teste *One-Way ANOVA*. (Ver Tabela 37)

**Tabela 37** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os três grupos de Categorias.

Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	<i>P-value</i>
<b>Colaboração</b>	0,27	2	106	0,76
<b>Compromisso</b>	0,65	2	106	0,52
<b>Competição</b>	0,06	2	106	0,94
<b>Acomodação</b>	1,68	2	106	0,19
<b>Evitamento</b>	1,85	2	106	0,16

Através do teste *One-Way ANOVA* (Tabela 38) verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas ( $P\text{-Value} \leq 0,01$ ) ao nível da dimensão Acomodação ( $F=4,61$ ;  $P\text{-Value}= 0,01$ ) entre os militares de Categorias diferentes.

Analisando a diferença das médias pelas diferentes categorias relativamente à dimensão Acomodação (tabela 38), observa-se que a categoria de Praças reflete a média mais elevada (3.65), seguido da categoria dos Oficial (3.09) e a categoria dos Sargentos (2.77).

**Tabela 38** - Teste One-Way ANOVA (Estratégias de Resolução de Conflito e Categorias dos militares).

Dimensões	Categorias	Características Amostrais		Teste One-Way ANOVA	
		Média	Desvio - Padrão	Estatística de teste F	<i>P-value</i>
Colaboração	Oficial	3,26	0,86	2,52	0,09
	Sargento	2,81	0,85		
	Praça	3,45	0,74		
Compromisso	Oficial	3,79	0,69	1,33	0,27
	Sargento	3,55	0,81		
	Praça	3,98	0,49		
Competição	Oficial	3,64	0,75	0,78	0,46
	Sargento	3,43	0,81		
	Praça	3,43	0,80		
Acomodação	Oficial	3,09	0,63	4,61	<b>0,01*</b>
	Sargento	2,77	0,92		
	Praça	<b>3,65</b>	0,71		
Evitamento	Oficial	2,50	0,78	0,91	0,40
	Sargento	2,78	0,97		
	Praça	2,63	0,66		

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-Value} \leq 0,01$ .

De modo a identificar com precisão os grupos de Categorias que diferem significativamente de outros grupos, foi necessário recorrer ao teste *Post-hoc* (Tukey HSD). Assim, podemos concluir que existem diferenças estatisticamente significativas na dimensão Acomodação, entre Praças e Sargentos. O teste revela ainda que os Praças percecionam um nível de Acomodação significativamente superior relativamente aos Sargentos (Anexo D, Tabela 64).

#### **5.4.5. Hipótese 5: os fatores demográficos (Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria) estão significativamente associados à utilização estratégias de resolução de conflitos.**

Para testar esta hipótese calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson de maneira a medir a intensidade da relação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2008). Esta técnica requer que os dados sejam provenientes de variáveis com distribuições normais, ou seja, é necessário aplicar o teste da normalidade de Kolmogorov-Smirnov

nas variáveis a correlacionar. Assim, o teste da normalidade da escala “estratégias de resolução de conflito” já foi aplicado anteriormente (Cfr. Análise da Sensibilidade/Normalidade/Anexo B), no qual verificámos que a respetiva escala tem uma distribuição aproximadamente normal.

De acordo com a Tabela 39, a medida de associação paramétricas (correlação de Pearson) revela que os fatores demográficos (Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria) não se correlacionaram com qualquer uma das dimensões da escala “estratégias para resolução de conflito”.

**Tabela 39** – Matriz de correlações entre fatores demográficos e estratégias de resolução de conflito.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Colaboração	1	,450*	,223*	,398**	,101	-,008	,010	,078	-,058
2. Compromisso		1	,400**	,246*	,278**	,089	,088	,101	-,014
3. Competição			1	,266**	,198*	,014	,027	,021	-,112
4. Acomodação				1	,221*	,056	-,019	-,001	,072
5. Evitamento					1	,078	,081	-,010	,097
6. Género						1	-,115	-,269**	,233*
7. Habilitações Literárias							1	,054	-,312**
8. Tempo de Serviço								1	-,436**
9. Categoria									1

\*As correlações são significativas para P-value  $\leq 0.05$

\*\*As correlações são significativas para P-value  $\leq 0.01$

Por outro lado, julgou-se de grande relevo compreender o contributo das variáveis independentes (fatores demográficos) na explicação da variabilidade da variável dependente (estratégias de resolução de conflito). Assim, aplicou-se a técnica de regressão linear múltipla utilizando o método «enter», pois, de acordo com Marôco (2010), é o método que melhor explica a variância da variável dependente, isto é, maior  $R^2$  ajustado e um menor erro standardizado da estimativa. No entanto, a utilização desta técnica só é possível quando se verifica um conjunto de pressupostos, nomeadamente, a normalidade dos resíduos, a homogeneidade de variância e a ausência de Auto correlação dos resíduos (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2008).

O pressuposto da normalidade da distribuição dos resíduos foi verificado através da observação do histograma de resíduos standardizados e o gráfico de probabilidade normal (P-P Plot). Neste seguimento, através da observação do histograma (Gráfico 6,

Anexo E), verificou-se a indicação de alguma assimetria e a presença de mais resíduos extremos do que seria de esperar numa distribuição normal, de igual modo, o gráfico de probabilidade normal dos resíduos (Gráfico 7, Anexo E) salienta o que já foi observado no histograma, ou seja, alguns resíduos encontram-se ligeiramente afastados da linha oblíqua na diagonal, mas sem um grande desvio da normalidade. Assim, pode-se considerar que a sua distribuição se aproxima de uma distribuição normal (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2008)

A verificação do pressuposto da homogeneidade de variância dos resíduos fez-se através da observação do gráfico das distribuições dos valores dos resíduos. Desta forma, no Gráfico 8 (Anexo E) verifica-se que os valores dos resíduos se encontram mais ou menos distribuídos de forma aleatória em torno do zero, logo, pode-se dizer que o pressuposto de homogeneidade de variâncias é cumprido (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2008).

Para aferir a ausência de Autocorrelação entre os resíduos aplicou-se o teste de *Durbin Watson*. Este teste permite verificar a existência de uma independência entre as variáveis aleatórias residuais, em que o resultado de  $d$  deve ter um valor aproximado de 2 e pode, ainda, este variar entre 0 e 4. Deste modo, quando o valor de  $d$  esteja próximo de 2 a autocorrelação dos resíduos não se verifica, pelo que se cumpre assim este pressuposto (Hill & Hill, 2012; Pestana & Gageiro, 2008).

Nesta senda, os resultados da Tabela 40 revelam um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,02 na relação entre fatores demográficos e as estratégias de resolução de conflito. Este valor indica que a perceção dos quatro fatores demográficos no seu conjunto explica 2% da variação da estratégia de resolução de conflito, o que é um mau valor, visto se situar bastante abaixo do recomendado pelas ciências sociais que são os 30% (Hill & Hill, 2012; Marôco, 2010). Por outro lado, observa-se na mesma tabela o valor do teste de *Durbin Watson* ( $d=1,75$ ), sendo possível verificar que não existe autocorrelação dos resíduos, pois o valor do teste aproxima-se de dois pelo que se obedece assim a este pressuposto.

**Tabela 40** - Análise da regressão múltipla.

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Estandarizado da Estimativa	Durbin-Watson
1	0,126	0,02	-0,02	0,51	1,75

a. Preditores: (Constante), Tempo de Serviço, Habilitações Literárias, Sexo, Categoria

Através da Tabela 41 da Anova, verifica-se que o P-value é superior a  $p \leq 0,05$ , logo, conclui-se que não existem relações lineares significativas entre as variáveis independentes e as dependentes, tal como já foi verificado anteriormente nas análises de correlação (*R* de Pearson) e, consequentemente, é rejeitada a regressão múltipla (Pestana & Gageiro, 2008).

**Tabela 41** – Anova<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	Graus Liberdade	Média Quadrada	F	P-value
1	Regression	0,432	4	0,108	0,422	0,792
	Residual	26,580	104	0,256		
	Total	27,012	108			

a. Preditores: (Constante), Tempo de Serviço, Habilitações Literárias, Sexo, Categoria.

Relativamente à tabela dos coeficientes de regressão estimados (Tabela 42), pode-se observar que os coeficientes da regressão parciais estimados (*B e Beta*) para as duas variáveis (fatores demográficos e as estratégias de resolução de conflito) são todos positivos e que nenhum dos fatores demográficos contribui significativamente para a explicação das estratégias de resolução de conflito (P-value  $\geq 0,05$ ).

**Tabela 42-** Coeficientes<sup>a</sup> de Regressão.

Modelo		Coeficientes de regressão		Coeficientes Estandarizados	Teste t	P-value	Correlações		
		B	Erro padrão	Beta			Ordem Zero	Parciais	Semi-Parciais
1	Constante	2,71	0,43		6,31	0,00			
	Sexo	0,19	0,21	0,09	0,92	0,36	0,07	0,09	0,09
	Habilitações Literárias	0,06	0,09	0,07	0,72	0,47	0,06	0,07	0,07
	Categoria	0,03	0,09	0,04	0,32	0,75	-0,01	0,03	0,03
	Tempo de Serviço	0,04	0,04	0,10	0,87	0,39	0,06	0,08	0,08

a. Variável Dependente: Conflito Geral

## Capítulo 6 – Discussão, Conclusão, Limitações e Recomendações

### 6.1. Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados tem como propósito alcançar os objetivos propostos inicialmente, analisar os resultados obtidos de acordo com as hipóteses formuladas, confirmar ou infirmar estes resultados com fundamento através da revisão da literatura.

Desta feita, no âmbito do presente trabalho de investigação intitulado *“Gestão de Conflito Organizacional: Estratégias de Resolução de Conflito na Marinha de Guerra da Guiné-Bissau”*, procurou-se identificar as estratégias de resolução de conflitos que os militares da MGGB mais utilizam para gerirem os conflitos em que se vêm envolvidos, verificar se existem diferenças significativas nas estratégias de resolução de conflito em função das variáveis demográficas e, por fim, verificar as relações entre as estratégias de resolução de conflito e os fatores demográficos.

De forma a dar resposta às perguntas colocadas na investigação, procedeu-se ao estudo metodológico o qual teve como apoio um conjunto de estudos desenvolvidos por vários autores (tanto no contexto militar, como no contexto civil).

O presente trabalho de investigação teve como base de sustentação o modelo bidimensional dos Cinco Estilos Estratégicos para a Resolução do Conflito de Thomas (1992). Assim, a escolha deste modelo justifica-se por servir de base à construção do instrumento de recolha de dados designado por “Estratégias para a Resolução do Conflito” da autoria de Jesuíno (1992) que permite avaliar quais as estratégias de resolução de conflitos que os militares preferem perante determinadas situações de conflito interpessoais.

Com base nesta investigação procurou-se responder à Questão Central (QC) que serviu do fio condutor de toda a investigação: *“Quais são as estratégias de resolução de conflito predominante nos militares da MGGB, na Gestão dos seus Conflitos Interpessoais?”* Assim, para dar resposta à Questão Central (QC) foram levantadas cinco Questões Derivadas (QD’s) e as suas Hipóteses de Investigação (H.I.), as quais foram total ou parcialmente confirmadas, ou simplesmente infirmadas através da

revisão da literatura e dos testes das hipóteses, nomeadamente os resultados obtidos através do questionário.

Relativamente às QD's do nosso estudo, estas foram operacionalizadas da seguinte forma: o primeiro objetivo específico operacionaliza com a QC, o segundo objetivo operacionaliza com as QD1, QD2, QD3 e QD4, o terceiro e último objetivo operacionaliza com a hipótese QD5.

**QD1: “Existem diferenças significativas entre militares do Sexo masculino e feminino, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflitos?”**

Com base nos resultados obtidos através dos testes das hipóteses, verifica-se que a H.I.1 levantada para responder a QD1 é **totalmente infirmada** para uma amostra global, assim como quando agrupadas pelas respetivas categorias (Oficiais, Sargentos e Praças), pois não foram encontradas quaisquer diferenças significativas entre militares do sexo masculino e feminino ao nível das estratégias de resolução de conflitos.

Por outro lado, esta hipótese corrobora o estudo realizado por Cunha et al. (2003), que infere que as mulheres têm a mesma posição que os homens face ao conflito. Monteiro (2010) confirmou também que ambos os sexos partilham um posicionamento semelhante perante a resolução do conflito.

**QD2: “Existem diferenças significativas entre militares com diferentes Habilitações Literárias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflitos?”**

De acordo com os resultados obtidos através dos testes das hipóteses, verifica-se que a H.I.2 por nós levantada para responder a QD2 é **totalmente infirmada** para uma amostra global, pois não foram encontradas quaisquer diferenças significativas entre militares dos diferentes grupos de habilitações literárias ao nível das estratégias de resolução de conflito.

Quando agrupamos a nossa amostra por categoria de oficiais, observa-se que a H.I.2.1 é **parcialmente confirmada** uma vez que os resultados apontam diferenças estatisticamente significativas para a dimensão Compromisso entre os Oficiais de



diferentes habilitações literárias. Assim, comparando as médias das diferentes habilitações literárias dos oficiais em relação à dimensão Compromisso, constatou-se que o Ensino Superior representa a média mais elevada. Porém, o teste *Tukey's* não permitiu identificar quais os grupos de Habilitações Literárias apresentam essas diferenças significativas. Por outro lado, quando agrupamos a nossa amostra por categoria de sargentos, verifica-se que a H.I.2.2 é **parcialmente confirmada**, pois foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os Sargentos de diferentes habilitações literárias para a dimensão Compromisso. Averiguando as diferenças das médias pelas diferentes habilitações literárias dos sargentos em relação à dimensão Compromisso, verifica-se que o Ensino Básico revela a média mais elevada. No entanto, o teste de *Tukey's* clarifica estas diferenças mostrando que estas ocorrem entre o grupo com Ensino Secundário e o grupo com Ensino Superior. Assim, os Sargentos com o Ensino Secundário percecionam um nível de Compromisso significativamente superior relativamente aos Sargentos com o Ensino Superior. Já, quando agrupamos a nossa amostra por categoria de Praças, se verifica que a H.I.2.3 é **totalmente infirmada**, os resultados nos testes das hipóteses revelam que não existem diferenças significativas ao nível das estratégias de resolução de conflito entre os Praças com diferentes habilitações literárias.

**QD3: “existem diferenças significativas entre militares com Tempo de Serviço diferente, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflitos?”**

Através dos resultados obtidos, nomeadamente pelos testes das hipóteses, podemos verificar que a H.I.3 levantada para responder a QD3 é **totalmente infirmada** quer na amostra global, quer nas respetivas categorias (Oficiais, Sargentos e Praças). Ao analisar os valores obtidos nos testes das hipóteses, verifica-se que não existem quaisquer diferenças estatisticamente significativas entre os militares com diferente Tempo de Serviço ao nível das Estratégias de Resolução de Conflito.

**QD4: “existem diferenças significativas entre militares de diferentes Categorias, ao nível da utilização das estratégias de resolução de conflitos?”**

No que concerne aos resultados obtidos através dos testes das hipóteses, verificámos que a H.I4 levantada para responder à QD4 é **parcialmente confirmada** para a amostra agrupada em categorias (Oficiais, Sargentos e Praças), pois verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os militares de Categorias diferentes ao nível da dimensão Acomodação. Ao analisar as diferenças das médias pelas diferentes categorias relativamente à dimensão Acomodação, observa-se que a categoria de Praças reflete a média mais elevada, seguido da categoria dos Oficiais e, por último, a categoria dos Sargentos. Assim, o teste de *Tukey's* permite-nos concluir que estas diferenças ocorrem entre Praças e Sargentos. O mesmo teste revela ainda que os Praças percecionam um nível de Acomodação significativamente superior em relação aos Sargentos.

Esta hipótese é **totalmente confirmada** de acordo com a revisão da literatura. Sottomayor (2010), no seu estudo, ao analisar as perceções das classes hierárquicas (categorias) que compõem a guarnição do NRP BDIAS, encontrou diferenças significativas entre Sargentos e Praças no que diz respeito à perceção do recurso à Acomodação. Este autor afirma que os Praças recorrem mais frequentemente a esta estratégia de resolução de conflito do que os Sargentos. Por outro lado, Rahim (1986) e McIntyre (1991) (cit. in McIntyre, 2007), no estudo efetuado que visava explorar a relação entre o papel referente ao Chefe, Colega e Subordinado (no nosso caso Oficial, Sargentos e Praças) com os cinco estilos estratégicos para lidar com conflitos interpessoais, constataram que a interação hierárquica condiciona a estratégia aplicada pelo sujeito envolvido no conflito. Assim, este estudo revelou que os Subordinados utilizavam maioritariamente Acomodação com os seus Chefes, o que vai ao encontro dos resultados obtidos no nosso estudo, pois as diferenças ocorrem entre os Praças e os Sargentos. Verifica-se, deste modo, que os Praças (Subordinados) percecionam um nível de Acomodação significativamente superior em relação aos Sargentos (Chefes). Por sua vez, Costa (2016) conseguiu os mesmos resultados, constatando que a estratégia Acomodação é mais frequentemente utilizada com os Chefes do que na relação entre colegas ou subordinados.

**QD5: “Será que existem relações entre os fatores demográficos (Sexo, Habilitações Literárias, Tempo de Serviço e Categoria) e a utilização das estratégias de resolução de conflito?”**

De acordo com os resultados obtidos através da matriz de correlação, verificámos que a H.I5 levantada para responder a QD5 é **totalmente infirmada**, atendendo ao facto de não existir nenhuma associação significativa entre os fatores demográficos e as estratégias de resolução de conflitos.

**QC: “Quais são as estratégias de resolução de conflitos predominantes nos militares da MGGB, na Gestão dos seus Conflitos Interpessoais?”**

Através da análise descritiva dos dados recolhidos no nosso estudo empírico, podemos concluir que os militares respondentes ao estudo (N=109) recorrem às várias estratégias de resolução de conflitos. Desta forma, a estratégia mais predominante dos participantes da nossa amostra é o Compromisso (85.3%), seguido de Competição (73.4%), Colaboração (54.2%) e Acomodação (45.8%), sendo que Evitamento (23.9%) é a estratégia menos utilizada (Ver Gráfico 5).

Num estudo exploratório feito com grupos de trabalho, Farmer e Roth (1998, cit. in Figueiredo, 2012) observaram que os comportamentos que refletem uma elevada preocupação em satisfazer os interesses dos outros (Colaboração, Compromisso e Acomodação) são mais utilizados em relação aos que traduzem uma baixa preocupação em satisfazer os interesses pelos outros (Evitamento e Competição). Este resultado é **parcialmente confirmado**, pois no nosso estudo a estratégia Competição revelou-se a segunda mais utilizada com 73.4%. Na verdade, a estratégia de competição (elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios e baixa preocupação em satisfazer os interesses da outra parte, “ganhar-perder”) é uma estratégia que dificilmente conduzirá a um acordo mútuo.

Em conformidade com a revisão da literatura (Ver Capítulo 2, Subponto 2.2.2.) a estratégia de resolução de conflito Colaboração é a terceira mais utilizada no nosso estudo - considerada por muitos autores como a mais adequada e eficaz para a resolução de conflitos - seguida das estratégias de Compromisso e Acomodação (Euwema, Van de

Vliert & Bakker, 2003 cit. in Pereira, 2016). Pelo contrário, as estratégias Competição e Evitamento resultam em níveis de eficácia reduzidos (Fischer & Ury, 1981).

De um modo geral, as estratégias de Compromisso e Colaboração são mais adequadas para resolver assuntos estratégicos e as demais estratégias podem ser aplicadas para problemas ao nível tático ou do quotidiano (Rahim, 2002).

Alguns autores defenderam que não pode existir uma única estratégia para todas as situações, ou seja, para que os conflitos interpessoais possam ser resolvidos eficazmente, uma estratégia pode ser mais adequada do que outra atendendo à situação (Thomas, 1992; Rahim, 2002; McIntyre, 2007; Cunha & Leitão, 2012). Porém, a conjugação de várias estratégias pode trazer efeitos positivos para a resolução de conflitos (Euwema e Oosterman, 2004).

## **6.2. Conclusões Finais**

O conflito está presente no nosso quotidiano, e a sua gestão é imprescindível para o aumento da eficácia de um grupo ou organização. Essa sabedoria de gerir o conflito é da competência dos superiores hierárquicos, pois eles têm a formação e o poder para reduzir ou evitar as consequências negativas do conflito e potenciar os seus aspetos positivos (McIntyre, 2007).

É neste contexto que se procurou identificar as estratégias de resolução de conflito a que os militares da MGGB mais recorrem para gerir os conflitos em que se vêm envolvidos. Assim, verificámos se existem diferenças significativas nas estratégias de resolução de conflito em função das variáveis demográficas. Por fim, verificámos as associações entre as estratégias de resolução de conflito e as respetivas variáveis.

Deste modo, existem variáveis caracterizadoras que influenciam a forma como os Oficiais, os Sargentos e os Praças lidam com o conflito, existindo algumas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis Habilitações Literárias e Categorias, exceto nas variáveis Sexo e Tempo de Serviço.

Podemos concluir que os militares da MGGB têm uma baixa discriminação das diversas estratégias de resolução de conflito na sua gestão das relações interpessoais. No

entanto, julga-se que esta baixa discriminação pode estar relacionada com o modelo organizacional da MGGB, isto é, as normas e os procedimentos que definem as várias atividades diárias dos militares, embora o nosso estudo não nos possibilite tirar conclusões sobre esse aspeto. Por outro lado, verifica-se que não existem correlações/associações entre as variáveis caracterizadoras.

Assim, os resultados obtidos apontam para o facto de os militares do sexo masculino ou do sexo feminino terem a mesma posição no que respeita à utilização das estratégias de resolução de conflito.

Relativamente às Habilitações Literárias verificou-se que os Oficiais com o Ensino Superior concluído são os que utilizam mais a estratégia de Compromisso do que os restantes Oficiais com Ensino Secundário e Ensino Básico. Os Sargentos com o Ensino Básico apresentam uma utilização mais elevada da estratégia Compromisso em relação aos Sargentos com as outras Habilitações Literárias. Pelo que são os Sargentos com o Ensino Secundário que têm uma perceção significativamente superior da estratégia de Compromisso em relação aos Sargentos com o Ensino Superior. Neste seguimento, é possível deduzir que existe uma maior tendência para a estratégia de Compromisso quando os níveis de poder são iguais (igual nível hierárquico).

A variável Tempo de Serviço não evidenciou ter diferenças ao nível das estratégias de resolução de conflito, pelo que podemos inferir que tanto os militares com mais tempo de serviço, como os que possuem menos tempo de serviço têm a mesma perceção face às estratégias de resolução de conflito.

Em termos de Categorias verifica-se que a estratégia de Acomodação foi significativamente mais utilizada pelos Praças do que pelas restantes categorias hierárquicas (Oficiais e Sargentos). Estas diferenças foram encontradas entre Praças e Sargentos, sendo que os Praças percecionam um nível de Acomodação superior aos Sargentos. Deste modo, pode-se inferir que os militares da MGGB tendem a utilizar mais frequentemente a estratégia de Acomodação quando lidam com um superior hierárquico do que quando lidam com um camarada ou inferior hierárquico, ou seja, quanto menor for a hierarquia maior será a utilização desta estratégia de resolução de conflito (Rahim, 1986; McIntyre, 1991; Munduate et al., 1993; Costa, 2016).

Por outro lado, no que concerne às relações entre as variáveis, constatou-se que não existem associações entre as variáveis demográficas e as estratégias de resolução de conflito. Verificou-se também que nenhuma das variáveis independentes (fatores demográficos) contribui significativamente para a explicação da variabilidade da variável dependente (estratégias de resolução de conflito).

Ora, quanto a tudo o que já foi observado nos parágrafos anteriores, presume-se que os resultados obtidos poderão estar relacionados com a estrutura hierárquica da MGGB, sendo essas relações hierárquicas em conjunto com as normas e os procedimentos definidos para cada tarefa que gerem os relacionamentos entre os militares.

Finalmente, podemos concluir que os militares respondentes ao presente estudo recorrem às várias estratégias de resolução de conflito. Verifica-se, assim, que a estratégia de Compromisso parece estar mais presente, expressando uma assertividade e cooperação intermédias, ou seja, uma preocupação média com os auto-interesses e com os interesses pelos outros, ninguém “ganha ou perde”, ambas as partes chegam a um entendimento (Rahim, 2002).

A segunda estratégia mais utilizada foi a Competição, que traduz uma elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios e uma baixa preocupação em satisfazer os interesses da outra parte, o que leva a uma solução de “ganhar-perder”, sendo uma estratégia que dificilmente conduzirá a um acordo mútuo. Por sua vez, destacam-se como aspetos positivos desta estratégia: a urgência de encontrar uma solução ou a qualidade de tomada de decisão, sempre que isso se justifique. No entanto, nestas circunstâncias é necessário que exista uma pessoa responsável para assumir essa decisão (Almeida, 1995). Por outro lado, a estratégia que se evidenciou menos foi a estratégia de Evitamento (Baixa preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros, o que leva a uma solução do tipo “Perder-Perder”). Neste tipo de estratégia nenhuma das partes alcança os seus próprios desejos e o conflito continua sem ser resolvido, o que poderá conduzir a futuros conflitos da mesma natureza (Almeida, 1995). Contudo, espera-se que a conjugação destas estratégias poderá trazer efeitos positivos para a resolução de conflitos na MGGB.

### **6.3. Limitações da Investigação e Recomendações para Investigações Futuras**

Ao longo da realização do presente trabalho surgiram algumas limitações que condicionaram a sua elaboração. Uma das grandes limitações encontradas foi a insuficiência de recursos teóricos pré-existentes no contexto militar naval. Outra limitação prendeu-se com a distância espacial com a população-alvo em estudo, no qual se sentiu a dificuldade de contactar as entidades responsáveis.

Por outro lado, uma outra limitação sentida no presente trabalho prende-se com o facto de a amostra ser relativamente pequena, composta por 109 militares, o que explica 19,68% de adesão num universo de 554 militares da MGGB. Ao nível metodológico, a investigação apresenta ainda outra limitação, pelo facto de não ter sido utilizada uma metodologia mista (métodos quantitativos e qualitativos), uma vez que a conjugação dos dois métodos permitir-nos-ia obter uma maior credibilidade dos resultados.

No entanto, como em qualquer estudo, as limitações podem e devem ser vistas como oportunidades para melhorar o trabalho realizado, e de igual modo devem ser vistas como possíveis caminhos para investigações futuras. Neste sentido, importa aqui realçar algumas recomendações para investigações futuras, indicadas em seguida.

A primeira recomendação está relacionada com a insuficiência de informação sobre a gestão de conflito organizacional no contexto militar, em particular no contexto militar naval da MGGB, contrariamente ao que se verifica sobre o meio académico, hospitalar e empresarial, nos quais o conceito de conflito e a sua gestão têm sido amplamente estudados e as pesquisas divulgadas. Assim, seria pertinente realizar outros estudos sobre esta temática (gestão de conflito organizacional), mais concretamente no contexto militar naval da MGGB, contribuindo para uma melhor compreensão dos fenómenos de conflito e de forma a ser uma mais-valia não só para a MGGB, como também para qualquer outra organização, aperfeiçoando as práticas e os procedimentos.

De igual modo, considerou-se que seria pertinente realizar um estudo semelhante a este em outros ramos das Forças Armadas da Guiné-Bissau de forma a contribuir para uma melhor compreensão das perceções dos militares, ao nível das estratégias de resolução de conflito.

Por outro lado, dado que a fiabilidade (Alpha de Cronbach) aumenta significativamente com o aumento da amostra, seria necessário a aplicação da escala “Estratégias para a resolução de Conflito” a uma amostra mais alargada da população de forma a obter maior credibilidade e fiabilidade nos resultados obtidos.

Julgamos que é de importância considerável, em futuros estudos, a inclusão de outras variáveis (por exemplo, atitudes, crenças, valores, personalidade) para uma melhor explicação dos resultados, ao nível das estratégias de resolução de conflito. Assim, propõe-se a inclusão de formação aos militares, que vise proporcionar uma melhor gestão das situações de conflito na unidade, contribuindo para melhorias, entre outros aspetos, no desempenho das suas funções.



## Referências Bibliográficas

- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para Gestores – Comportamentos de Sucesso nas Organizações*. Lisboa: McGraw – Hill.
- Almeida, H., Faísca, L. & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional – Um estudo confir-matório de validação do instrumento. In A. C. Martins, A. Caetano, M. Garrido & S. Ba-tel. *Percursos de investigação em Psicologia Social e Organizacional*, 3, (pp. 193-211). Lisboa: Edições Colibri.
- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., Sousa, F. (2013). *Manual de Comportamento Oraganizacional*. (1.<sup>a</sup> Ed.). Faro: Sílabas & Desafios., Unipessoal, Lda.
- Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT – Associação de Psicólogos Portugueses.
- Alméri, T., Barbosa, E., & Nascimento, A. (2014). Conflitos Organizacionais: Os Diversos tipos de Conflitos Interpessoais nas Organizações suas Causas e Efeitos. *Revista de Administração da Fatea*, 9 ( 9) , pp. 54-71.
- American Psychological Association. (2014). *Referencing Guide*. (6th Ed.). Polytechnic West: Library.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (5.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Universidade de Lisboa (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Blake, R. R. & Mouton (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Braga, D., Grou, R. (2014). Análise de conflitos interpessoais numa unidade hospitalar do Alentejo, 40 anos de democracia(s): progressos, contradições e prospetivas. *Atas do VIII Congresso Português de Sociologia, 14 a 16 de Abril de 2014*, Évora, pp. 2-15. Consultado em: <http://hdl.handle.net/10174/12833> (Repositório Universidade de Évora).
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *The Journal of Management Development*, 24 (3), 197-208.
- Costa, A. (2016). *A diferença de género na resolução de conflitos existentes entre os militares da Força Aérea*. Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2015/2016. Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós-Graduados: Pedrouços. Consultado em <http://hdl.handle.net/10400.26/14415> (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal).
- Cunha, P. (2008). A diversidade de práticas na relação entre Género, Conflito e Negociação. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5,, pp.266-279. Disponível em : <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-279.pdf>

- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2.<sup>a</sup> Ed). Porto: Asa.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Gestão Construtiva de Conflitos* (2<sup>a</sup> ed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Cunha, P., Moreira, M. & Silva, P. I. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição exploratória para a prática construtiva da resolução de conflitos. *In recursos humanos magazine*, 29 (4), pp. 42-52.
- De Dreu, C. K. W. & Weingert, L. R. (2003). A Contingency Theory of Task Conflict and Performance in Groups and Organizational Teams. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 150-166). Chichester: John Wiley & Sons, ltd.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. In C.K.W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organization* (pp.9-22). London: SAGE.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 645-668.
- De Dreu, C. K.W, Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (14), pp.369-415.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). Fifty Years of Conflict. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). *Sixty Years of Conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. In A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a Investigação e Intervenção* (pp. 195-232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9249/1/Dimas%20%26%20Louren%C3%A7o%202011.pdf>
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada. In: *Psychologica*, 38, pp.103-119. Disponível em : [https://www.researchgate.net/profile/Isabel\\_Dimas/publication/242200864\\_abordagem\\_integrada/links/0f31753c565aee2291000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Dimas/publication/242200864_abordagem_integrada/links/0f31753c565aee2291000000.pdf)

- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2007). *(Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento*. *Psychologica*, 21 (2), 183-205. Recuperado em 13 de janeiro de 2017, de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v21n2/v21n2a11.pdf>
- Euwema, M. C., & Oosterman, C. (2004). Effectiveness of conglomerated conflict behavior by dutch peacekeepers. IACM 17th Annual Conference.
- Euwema, M. C., Van de Vliert, E., & Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2), pp. 119-139.
- Farmer, M. & Roth, J. (1998). Conflit Handling Behavior in Work Groups: Effects of Group Structure, Decision Processes and Time. *Small Group Research*: 669-713.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Figueiredo, L. J. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão Especialização em Recursos Humanos. Universidade Católica Portuguesa: Viseu. Disponível no RCAAP: <http://hdl.handle.net/10400.14/8865>
- Fisher R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Hutchinson.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Lisboa: Lusociência.
- Gestoso, C. (2011). *Gestão e Negociação de Conflitos no Trabalho*. Lisboa: ISPA
- Gordon, J. R. (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentie-Hall.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário (2a ed)*. Lisboa: Edições Síla-bo.
- Induta, J. Z. (1998). *A Marinha Nacional da Guiné-Bissau – 1963-1998 (2ª Ed.)*. Bissau: Instituto Camões-Centro Cultural Português.
- Jesuíno, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora, Colecção Textos de Gestão.
- Kline, R. B. (1988). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3ª ed.)*. New York: The Guilford Press.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Minton, J. (1999). *Negotiation (3th ed)*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia* 4 (1), 65-90. Lisboa: I.S.P.A - Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pero Pinheiro: Re-port Number.
- McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral thesis. Atlanta, GA: Georgia State University.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305. Recuperado em 8 de Dezembro 2016, de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>
- Medina, F. J. (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto*. Universidade de Sevilla: Tese doctoral não publicada.
- Medina, F. J., Luque, P. J., & Cruces, S. (2005). Gestão del conflicto. In L. Munduate Jaca & F. J. Medina Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.
- Monteiro, A.P. (2010). *Eficácia Negocial e Caraterísticas Pessoais dos Negociadores*. Tese de Doutoramento. Departamento de Psicología Social, Básica e Metodología. Universidade de Santiago de Compostela.
- Monteiro, V., & Novais, C. (2012). Gestão de conflitos na Força Aérea Portuguesa: a percepção dos Oficiais. *Revista Científica Academia da Força Aérea* (2), pp. 150-163. Disponível em: [http://www.emfa.pt/www/po/unidades/includes/10D00/conteudos/galeria/novosite/publicacoes/revista-cientifica-n2-low\\_1406.pdf](http://www.emfa.pt/www/po/unidades/includes/10D00/conteudos/galeria/novosite/publicacoes/revista-cientifica-n2-low_1406.pdf)
- Moreira, R. B., & Cunha, P. (2007). Efeitos do Conflito nas Organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*, (4), pp.152-161. Recuperado em 4 de Dezembro 2016, de <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/443/1/152-161FCHS04-9.pdf>.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestion del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- Neff, E. K. (1986). *Conflict management styles of women administrators in the twelve state universities in Ohio*. Unpublished doctoral dissertation. Bowling Green State University, Ohio.
- Pereira, J. G. R. (2016). *Resolução de Conflitos Internacionais: Estudo com Militares em Missoes de Paz*. Tese de Doutoramento em Psicologia na área de Especialidade em Psicologia Comunitária. ISPA: Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/4895>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7.ª Ed). Lisboa: RH Editora.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação científica: comunicação do conhecimento científico*. Edições Lidel. Lisboa.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psychology, vol. 2* (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Companies.
- Pruitt, D. J. & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L. L. & Wilson, C. E. (1982). "Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale". In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook* (6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L., & Poole, M. (1987). Conflict and negotiation. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.M. Porter (Eds). *Handbook of organizational communication* (pp.549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Rahim, M. A. (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), pp. 79-86.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3th Edition.). Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. Consultado em [http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_5629\\_0.pdf](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf).
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais: Um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8 (1), pp. 83-97.
- Robbins, S. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms. In: *California Management Review*, 21 (2), pp. 67-75.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDIUAL. (Universidade Autónoma de Lisboa).
- Santos, Lúcio et al. (2016). "*Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*". Instituto Universitário Militar. Lisboa.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Seixas, J. R. (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação. *VI Congresso português de Sociologia*, pp. 1-18.
- Serrano, G. (1996b). Conflictos Organizacionales y Negociación. Comunicação apresentada no *XXIX Encontro Nacional da APG*, Porto.
- Serrano, G., & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Sottomayor, M. C. L. L. (2010). *Percepções de conflito e de estilos de gestão de conflito nas fragatas da classe "Bartolomeu Dias"*. Dissertação de mestrado em Ciencias Militares Navais, na especialidade de Marinha. Escola Naval: Alfeite.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Pactor.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Palo Alto, California.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: XICOM.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu & Van de Vliert (Eds). *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: SAGE.
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Actual Editora. (Original publicado em 1993).
- Van de Vliert, E. & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict Behaviour: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychology Press.

- Van De Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação o Processo de Construção do Conhecimento*. Edições Silabo. 1ª Ed. Lisboa.





## **Anexos**

**Anexo A** – Questionário “Estratégias para a Resolução do Conflitos”

**Anexo B** – Gráficos Q-Q Plot e Histogramas

**Anexo C** – Tabelas Estatísticas

**Anexo D** – Teste Post-Hoc “Tukey USD”

**Anexo E** – Pressupostos da Regressão Linear



## Anexo A - Questionário “Estratégias para a Resolução do Conflitos”



### ESCOLA NAVAL

#### Questionário

#### **“Estratégias para a Resolução do Conflitos”**

O presente trabalho de investigação tem como objetivo verificar em que medida estão presentes os cinco estilos estratégicos para resolução de conflito interpessoais (Colaboração, Acomodação, Compromisso, Competição e Evitamento) na Marinha de Guerra da Guiné-Bissau por forma a caracterizar o comportamento dos militares em situações de conflito.

Os elementos recolhidos servirão de base para a elaboração de uma dissertação de mestrado integrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha, ministrado na Escola Naval Portuguesa.

De forma a garantir o seu anonimato e a natureza confidencial do questionário, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha, e solicitamos que responda a todas as questões com honestidade e rigor, de maneira a obtermos respostas fidedignas. Não há respostas certas ou erradas relativamente às perguntas, pretendemos apenas a sua opinião pessoal e sincera no preenchimento deste questionário.

Este questionário é constituído por uma secção A, que procura medir as suas preferências por cada um dos cinco estilos para resolução de conflito; uma secção B, contendo a Caracterização Demográficos, importantes para fins estatísticos. Deverá assinalar com uma cruz (**X**) o número que melhor se adequar a sua perceção, com base na escala que apresentamos a seguir:

**NUNCA | RARAMENTE | POR VEZES | COM FREQUÊNCIA | HABITUALMENTE**

Muito obrigado(a) pela sua colaboração!

**Aspirante Ninraiô Pedreira**

## SECÇÃO A – ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com uma **cruz (X)** a alternativa que melhor se adequar a sua percepção, de acordo com a escala (de 1 a 5) apresentada.

Quando enfrenta uma situação de conflito em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos na Unidade?

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Habitualmente
1. Expõe o problema claramente, procurando uma solução					
2. Procura não argumentar					
3. Procura intensamente a solução do problema					
4. Enfatiza os interesses comuns					
5. Procura um Compromisso					
6. Enfrenta abertamente a questão					
7. Procura não se envolver					
8. Insiste numa determinada solução					
9. Acentua que as vossas diferenças são menos importantes que os fins comuns					
10. Procura uma solução intermédia					
11. Não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida					
12. Desiste facilmente					
13. Tenta impor a sua opinião/perspetiva					
14. Atenua as diferenças					
15. Está pronto a negociar					
16. Encara o conflito de forma direta					
17. Retira-se da situação					
18. Não considera um «não» como resposta					
19. Procura suavizar as discordâncias					
20. Cede um pouco para receber algo em troca					
21. Exprime claramente o seu ponto de vista					
22. Ignora o conflito					
23. Impõe a sua solução					
24. Age como se os vossos objetivos comuns fossem de primordial importância					
25. Toma em consideração ambos os lados do problema					

## SECÇÃO B – CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DO INQUIRIDO

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua Situação.

### 1. Sexo:

Masculino ☐

Feminino ☐

### 2. Habilitações Literárias:

Ensino básico ☐

Ensino secundário ☐

Ensino superior ☐

### 3. Categoria:

Oficial ☐

Sargento ☐

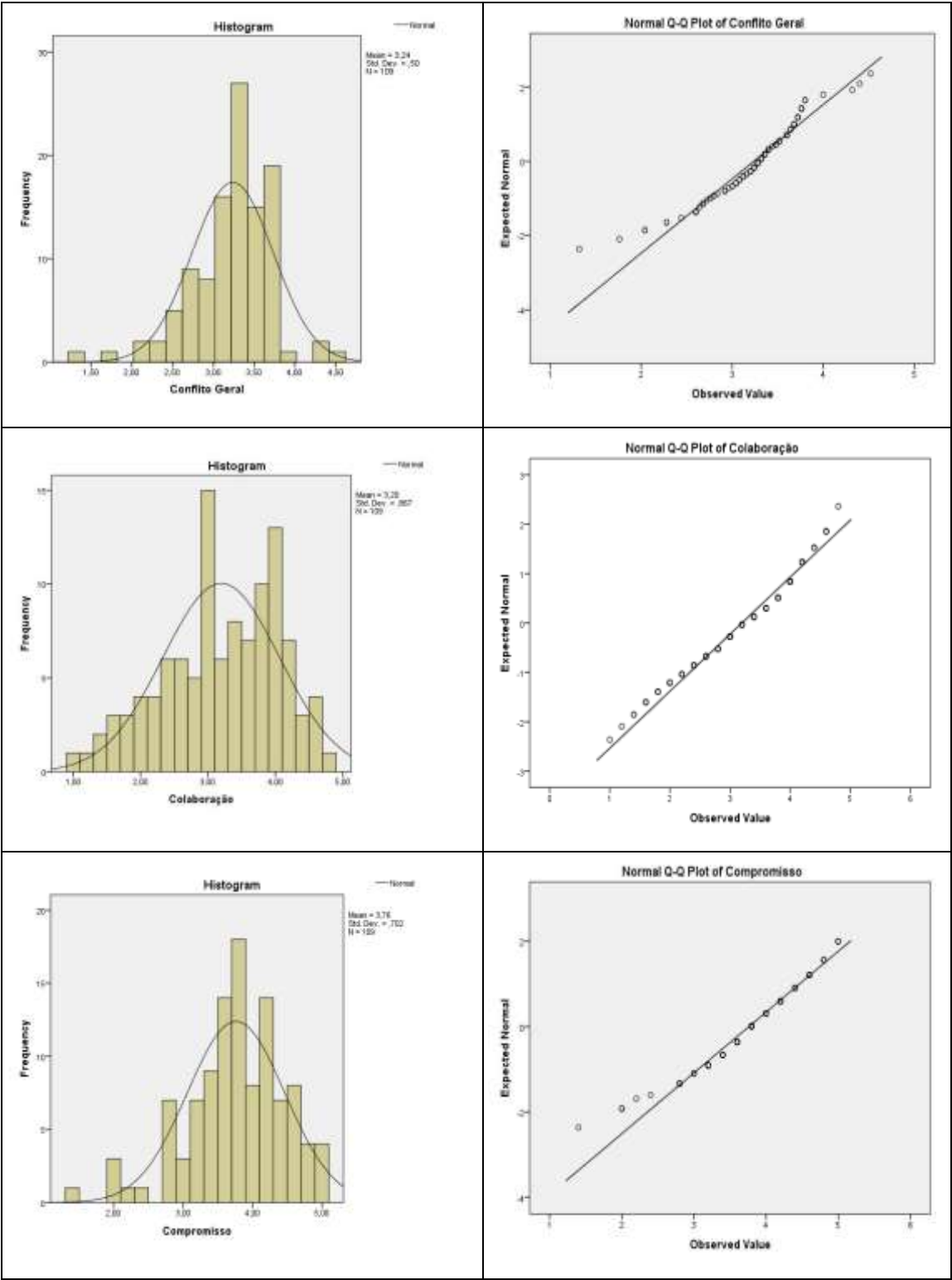
Praça ☐

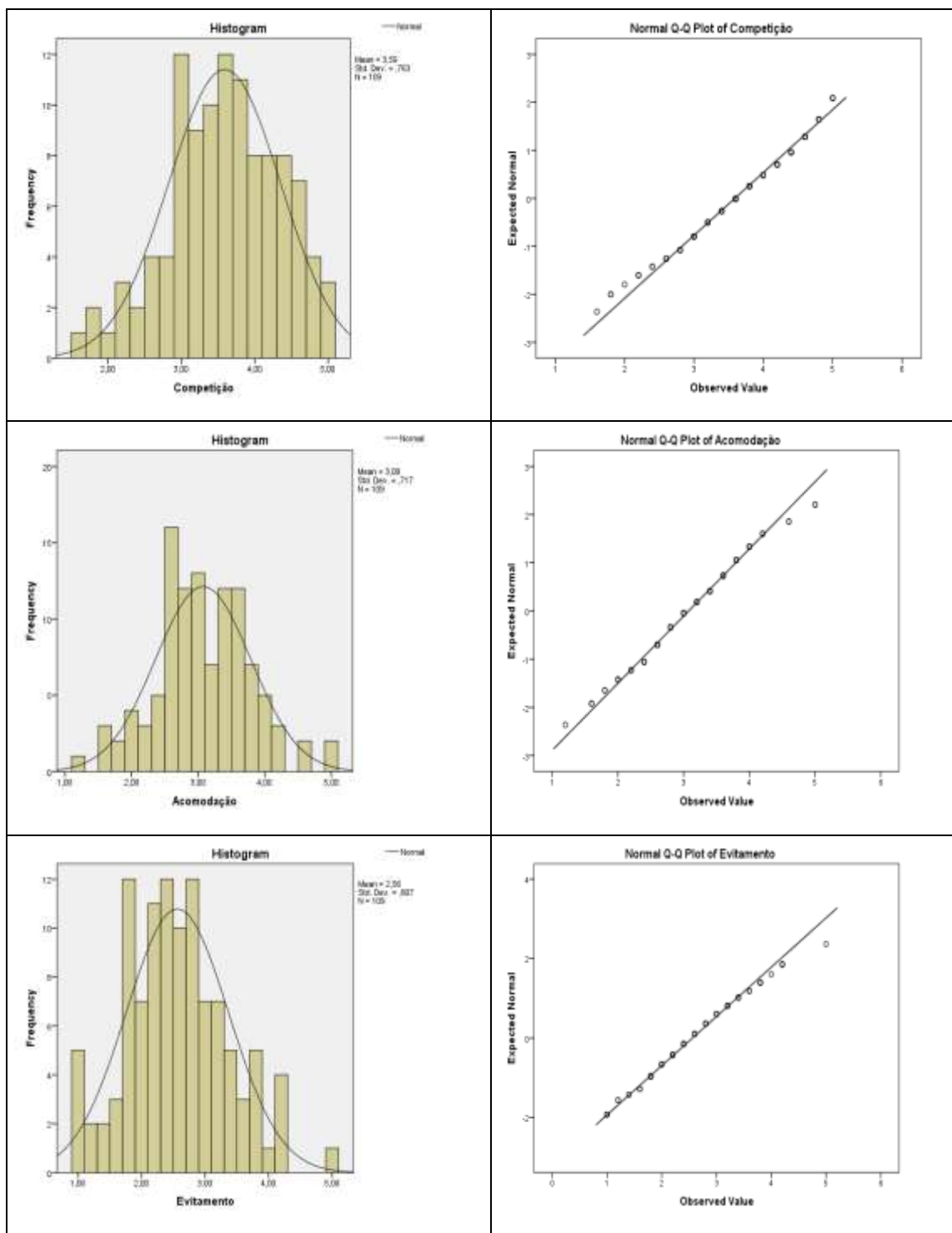
### 4. Tempo de Serviço\_\_\_\_\_ (anos)

**Obrigado(a) por ter realizado este questionário!**  
**Por favor confirme se respondeu a todas as perguntas.**



Anexo B – Gráficos Q-Q Plot e Histogramas







## Anexo C – Tabelas Estatísticas

**Tabela 43** - Análise descritiva dos itens referente à escala "Estratégias para a Resolução do Conflito"

Itens	N	Max	Min	Média	Desvio Padrão
1 – Expõe o problema claramente, procurando uma solução	109	1,00	5,00	4,17	1,12
2 – Procuro não argumentar	109	1,00	5,00	2,73	1,35
3 – Procuro intensamente a solução do problema	109	1,00	5,00	3,92	1,14
4 – Enfatiza os interesses comuns	109	1,00	5,00	3,82	1,35
5 – Procuro um compromisso	109	1,00	5,00	2,56	1,34
6 – Enfrenta abertamente a questão	109	1,00	5,00	3,78	1,22
7 – Procura não se envolver	109	1,00	5,00	2,58	1,35
8 – Insisti numa determinada solução	109	1,00	5,00	3,60	1,18
9 – Acentua que as vossas diferenças são menos importantes que os fins comuns	109	1,00	5,00	3,09	1,46
10 – Procura uma solução intermédia	109	1,00	5,00	3,74	1,09
11 – Não deixa cair a questão sem que ela seja resolvida	109	1,00	5,00	3,62	1,43
12 – Desiste facilmente	109	1,00	5,00	2,13	1,34
13 – Tenta impor a sua opinião/perspetiva	109	1,00	5,00	3,51	1,37
14 – Atenua as diferenças	109	1,00	5,00	3,00	1,39
15 – Está pronto a negociar	109	1,00	5,00	4,06	1,12
16 – Encara o conflito de forma direta	109	1,00	5,00	2,80	1,59
17 – Retira-se da situação	109	1,00	5,00	2,29	1,27
18 – Não considera um «não» como resposta	109	1,00	5,00	2,48	1,24
19 – Procura suavizar as discordâncias	109	1,00	5,00	3,42	1,23
20 – Cede um pouco para receber algo em troca	109	1,00	5,00	2,40	1,45
21 – Exprime claramente o seu ponto de vista	109	1,00	5,00	4,28	1,00
22 – Ignora o conflito	109	1,00	5,00	1,96	1,26
23 – Impõe a sua solução	109	1,00	5,00	3,29	1,44
24 – Age como se os vossos objetivos comuns fossem de primordial importância	109	1,00	5,00	3,84	1,27
25 – Toma em consideração ambos os lados do problema	109	1,00	5,00	3,83	1,44

**Tabela 44** – Variância Total Explicada da escala “Estratégias para a Resolução do Conflito”

Componente	Valor Próprio inicial (Eigenvalues)			Após Extração			Após Rotação		
	Total	% De Variância	% Cumulativa	Total	% De Variância	% Cumulativa	Total	% De Variância	% Cumulativa
1	4,31	7,23	17,23	0,31	7,23	17,23	0,28	0,12	9,12
2	2,39	0,57	26,80	0,39	0,57	26,80	0,24	0,95	18,07
3	1,92	0,70	34,50	0,92	0,70	34,50	0,05	0,22	26,29
4	1,69	0,78	41,28	0,69	0,78	41,28	0,83	0,32	33,60
5	1,42	0,68	46,95	0,42	0,68	46,95	0,77	0,08	40,69
6	1,33	0,33	52,28	0,33	0,33	52,28	0,75	0,99	47,68
7	1,19	0,76	57,05	0,19	0,76	57,05	0,63	0,51	54,19
8	1,08	0,31	61,36	0,08	0,31	61,36	0,42	0,67	59,86
9	1,02	0,07	65,43	0,02	0,07	65,43	0,39	0,57	65,43
10	0,96	0,86	69,29						
11	0,85	0,40	72,69						
12	0,83	0,30	76,00						
13	0,76	0,02	79,02						
14	0,63	0,53	81,55						
15	0,62	0,47	84,02						
16	0,59	0,36	86,38						
17	0,56	0,26	88,63						
18	0,49	0,96	90,59						
19	0,44	0,78	92,37						
20	0,40	0,60	93,97						
21	0,37	0,49	95,45						
22	0,35	0,40	96,85						
23	0,31	0,25	98,10						
24	0,26	0,06	99,16						
25	0,21	0,84	100,00						

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

**Tabela 45** – Comunalidade da escala “Estratégias para a Resolução do Conflito”

	Inicial	Extração
1 – Expõe o problema claramente, procurando uma solução	1,00	0,71
2 – Procuro não argumentar	1,00	0,75
3 – Procuro intensamente a solução do problema	1,00	0,57
4 – Enfatiza os interesses comuns	1,00	0,73
5 – Procuro um compromisso	1,00	0,70
6 – Enfrenta abertamente a questão	1,00	0,67
7 – Procura não se envolver	1,00	0,61
8 – Insisti numa determinada solução	1,00	0,67
9 – Acentua que as vossas diferenças são menos importantes que os fins comuns	1,00	0,66
10 – Procura uma solução intermédia	1,00	0,62
11 – Não deixa cair a questão sem que ela seja resolvida	1,00	0,63
12 – Desiste facilmente	1,00	0,63
13 – Tenta impor a sua opinião/perspetiva	1,00	0,77
14 – Atenua as diferenças	1,00	0,72
15 – Está pronto a negociar	1,00	0,47
16 – Encara o conflito de forma direta	1,00	0,50
17 – Retira-se da situação	1,00	0,62
18 – Não considera um «não» como resposta	1,00	0,65
19 – Procura suavizar as discordâncias	1,00	0,71
20 – Cede um pouco para receber algo em troca	1,00	0,78
21 – Exprime claramente o seu ponto de vista	1,00	0,64
22 – Ignora o conflito	1,00	0,67
23 – Impõe a sua solução	1,00	0,70
24 – Age como se os vossos objetivos comuns fossem de primordial importância	1,00	0,50
25 – Toma em consideração ambos os lados do problema	1,00	0,67

**Método de extração: Análise de Componentes Principais**

**Tabela 46** - Teste de normalidade da escala para os Oficiais dos dois Sexos.

Oficiais				
Dimensão	Gênero	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Masculino	0,10	79	0,03*
	Feminino	0,36	3	-

a. Correção Significativa de Lilliefors.

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.05$

**Tabela 47** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os Oficiais dos dois Sexos.

Oficiais			
Dimensões	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		
	Estatística	Graus liberdade	P-value
Colaboração	1,71	80	0,19
Compromisso	0,02	80	0,89
Competição	2,39	80	0,13
Acomodação	0,68	80	0,41
Evitamento	0,07	80	0,79

**Tabela 48** - Teste de normalidade da escala para os Sargentos dos dois Sexos.

Sargentos				
Dimensão	Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Masculino	0,15	17	0,20
	Feminino	0,26	2	-

**Tabela 49** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os Sargentos dos dois Sexos.

Sargentos			
Dimensões	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		
	Estatística	Graus liberdade	P-value
Colaboração	0,01	17	0,92
Compromisso	1,36	17	0,26
Competição	1,44	17	0,25
Acomodação	0,08	17	0,78
Evitamento	2,57	17	0,13

**Tabela 50** - Teste de normalidade da escala para os Praças dos dois Sexos.

Praças				
Dimensões	Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Masculino	0,20	6	0,20
	Feminino	0,26	2	-

**Tabela 51** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para os Praças dos dois Sexos.

Praças			
Dimensões	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		
	Estatística	Graus liberdade	P-value
Colaboração	15	6	0,01*
Compromisso	1,52	6	0,26
Competição	0,81	6	0,40
Acomodação	0,05	6	0,82
Evitamento	0,92	6	0,37

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.01$ .

**Tabela 52** - Teste de normalidade da escala para Oficiais dos três grupos de Habilitações Literárias.

Oficiais				
Dimensão	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Ensino Básico	0,26	2	-
	Ensino Secundário	0,12	38	0,18
	Ensino Superior	0,13	42	0,08

**Tabela 53** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Oficiais dos três grupos de Habilitações Literárias.

Oficiais				
Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	P-value
Colaboração	1,04	2	79	0,36
Compromisso	0,41	2	79	0,66
Competição	0,37	2	79	0,69
Acomodação	1,47	2	79	0,24
Evitamento	0,31	2	79	0,73

**Tabela 54** - Teste de normalidade da escala para Sargentos dos três grupos de Habilitações Literárias.

Sargentos				
Dimensão	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Ensino Básico	0,26	2	-
	Ensino Secundário	0,21	11	0,19
	Ensino Superior	0,32	6	0,06

**Tabela 55** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Sargentos dos três grupos de Habilitações Literárias.

Sargentos				
Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	P-value
Colaboração	0,41	2	16	0,67
Compromisso	0,07	2	16	0,93
Competição	0,02	2	16	0,98
Acomodação	0,04	2	16	0,96
Evitamento	0,56	2	16	0,58

**Tabela 56** - Teste de normalidade da escala para Praças dos três grupos de Habilitações Literárias.

Praças				
Dimensão	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	Ensino Secundário	0,19	7	0,20

**Tabela 57** - Teste de normalidade da escala para Oficiais dos cinco grupos de Tempo de Serviço.

Oficiais				
Dimensão	Tempo de Serviço	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	<=5 Anos	0,24	5	0,20
	Entre 6 e 10 anos	0,17	9	0,20
	Entre 11 e 20 anos	0,16	22	0,18
	Entre 21 e 30 anos	0,11	25	0,20
	>= 31 Anos	0,18	21	0,08

**Tabela 58** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Oficiais dos cinco grupos de Tempo de Serviço.

Oficiais				
Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	P-value
Colaboração	0,45	4	77	0,77
Compromisso	0,89	4	77	0,48
Competição	3,30	4	77	<b>0,01*</b>
Acomodação	0,97	4	77	0,43
Evitamento	2,22	4	77	0,07

\*Estatisticamente significativo para P-value≤0.01.

**Tabela 59** - Teste de normalidade da escala para Sargentos dos cinco grupos de Tempo de Serviço.

Sargentos				
Dimensão	Tempo de Serviço	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Estatísticas	Graus Liberdade	P-Value
Conflito Geral	<=5 Anos	0,31	4	.
	Entre 6 e 10 anos	0,32	4	.
	Entre 11 e 20 anos	0,17	9	0,20
	Entre 21 e 30 anos	0,26	2	.

**Tabela 60** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Sargentos dos cinco grupos de Tempo de Serviço.

Sargentos				
Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	P-value
Colaboração	1,28	3	15	0,32
Compromisso	1,18	3	15	0,35
Competição	1,09	3	15	0,38
Acomodação	1,98	3	15	0,16
Evitamento	0,40	3	15	0,76

**Tabela 61** - Teste da Homogeneidade de Variâncias da escala para Praças dos cinco grupos de Tempo de Serviço.

Praças				
Dimensões	Teste de Levene			
	Estatística	Graus liberdade 1	Graus liberdade 2	P-value
Colaboração	1,54	1	6	0,26
Compromisso	1,96	1	6	0,21
Competição	8,18	1	6	<b>0,03*</b>
Acomodação	0,52	1	6	0,50
Evitamento	0,04	1	6	0,85

\*Estatisticamente significativo para  $P\text{-value} \leq 0.05$ .





## Anexo D – Teste Post-hoc “Tukey HSD”

**Tabela 62** - Teste Post-hoc «Tukey HSD» (Estratégias de Resolução de Conflito e Habilitações Literárias dos Oficiais).

Oficiais							
Variável Dependente	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença de Média (I-J)	Erro Padrão	P- value	Intervalo de Confiança da média a 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
Colaboração	Ensino Básico	Ensino Secundário	,23158	,63141	,929	-1,2766	1,7398
		Ensino Superior	,06190	,62990	,995	-1,4427	1,5665
	Ensino Secundário	Ensino Básico	-,23158	,63141	,929	-1,7398	1,2766
		Ensino Superior	-,16967	,19486	,660	-,6351	,2958
	Ensino Superior	Ensino Básico	-,06190	,62990	,995	-1,5665	1,4427
		Ensino Secundário	,16967	,19486	,660	-,2958	,6351
Compromisso	Ensino Básico	Ensino Secundário	-,53158	,48464	,519	-1,6892	,6261
		Ensino Superior	-,86667	,48349	,179	-2,0216	,2882
	Ensino Secundário	Ensino Básico	,53158	,48464	,519	-,6261	1,6892
		Ensino Superior	-,33509	,14956	,071	-,6923	,0222
	Ensino Superior	Ensino Básico	,86667	,48349	,179	-,2882	2,0216
		Ensino Secundário	,33509	,14956	,071	-,0222	,6923
Competição	Ensino Básico	Ensino Secundário	-,16842	,54709	,949	-1,4753	1,1384
		Ensino Superior	-,31905	,54579	,829	-1,6228	,9847
	Ensino Secundário	Ensino Básico	,16842	,54709	,949	-1,1384	1,4753
		Ensino Superior	-,15063	,16884	,647	-,5539	,2527
	Ensino Superior	Ensino Básico	,31905	,54579	,829	-,9847	1,6228
		Ensino Secundário	,15063	,16884	,647	-,2527	,5539
Acomodação	Ensino Básico	Ensino Secundário	-,82105	,45536	,175	-1,9088	,2666
		Ensino Superior	-,80000	,45427	,189	-1,8851	,2851
	Ensino Secundário	Ensino Básico	,82105	,45536	,175	-,2666	1,9088
		Ensino Superior	,02105	,14053	,988	-,3146	,3567
	Ensino Superior	Ensino Básico	,80000	,45427	,189	-,2851	1,8851
		Ensino Secundário	-,02105	,14053	,988	-,3567	,3146
Evitamento	Ensino Básico	Ensino Secundário	,05789	,55991	,994	-1,2795	1,3953
		Ensino Superior	-,25714	,55857	,890	-1,5914	1,0771
	Ensino Secundário	Ensino Básico	-,05789	,55991	,994	-1,3953	1,2795
		Ensino Superior	-,31504	,17279	,169	-,7278	,0977
	Ensino Superior	Ensino Básico	,25714	,55857	,890	-1,0771	1,5914
		Ensino Secundário	,31504	,17279	,169	-,0977	,7278

\* A diferença de média significativa ao nível de 0,05.

**Tabela 63** - Teste Post-hoc «Tukey HSD» (Estratégias de Resolução de Conflito e Habilitações Literárias dos Sargentos).

Sargentos							
Variável Dependente	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença de Média (I-J)	Erro Padrão	P-value	Intervalo de Confiança da média a 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
Colaboração	Ensino Básico	Ensino Secundário	,10000	,64924	,987	-1,5753	1,7753
		Ensino Superior	,73333	,68961	,549	-1,0461	2,5127
	Ensino Secundário	Ensino Básico	-,10000	,64924	,987	-1,7753	1,5753
		Ensino Superior	,63333	,42865	,327	-,4727	1,7394
	Ensino Superior	Ensino Básico	-,73333	,68961	,549	-2,5127	1,0461
		Ensino Secundário	-,63333	,42865	,327	-1,7394	,4727
Compromisso	Ensino Básico	Ensino Secundário	,28182	,52804	,856	-1,0807	1,6443
		Ensino Superior	1,23333	,56087	,102	-,2139	2,6806
	Ensino Secundário	Ensino Básico	-,28182	,52804	,856	-1,6443	1,0807
		Ensino Superior	,95152	,34862	,037	,0519	1,8511
	Ensino Superior	Ensino Básico	-1,23333	,56087	,102	-2,6806	,2139
		Ensino Secundário	-,95152	,34862	,037	-1,8511	-,0519
Competição	Ensino Básico	Ensino Secundário	,31818	,61185	,863	-1,2606	1,8969
		Ensino Superior	,90000	,64988	,372	-,7769	2,5769
	Ensino Secundário	Ensino Básico	-,31818	,61185	,863	-1,8969	1,2606
		Ensino Superior	,58182	,40396	,345	-,4605	1,6242
	Ensino Superior	Ensino Básico	-,90000	,64988	,372	-2,5769	,7769
		Ensino Secundário	-,58182	,40396	,345	-1,6242	,4605
Acomodação	Ensino Básico	Ensino Secundário	,08182	,74553	,993	-1,8419	2,0055
		Ensino Superior	,26667	,79188	,940	-1,7766	2,3100
	Ensino Secundário	Ensino Básico	-,08182	,74553	,993	-2,0055	1,8419
		Ensino Superior	,18485	,49222	,926	-1,0852	1,4549
	Ensino Superior	Ensino Básico	-,26667	,79188	,940	-2,3100	1,7766
		Ensino Secundário	-,18485	,49222	,926	-1,4549	1,0852
Evitamento	Ensino Básico	Ensino Secundário	-,15455	,78958	,979	-2,1919	1,8828
		Ensino Superior	,03333	,83866	,999	-2,1307	2,1974
	Ensino Secundário	Ensino Básico	,15455	,78958	,979	-1,8828	2,1919
		Ensino Superior	,18788	,52130	,931	-1,1572	1,5330
	Ensino Superior	Ensino Básico	-,03333	,83866	,999	-2,1974	2,1307
		Ensino Secundário	-,18788	,52130	,931	-1,5330	1,1572

**Tabela 64** - Teste *Post-hoc* «Tukey HSD» (Estratégias de Resolução de Conflito e Categorias dos militares).

Variável Dependente	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença de Média (I-J)	Erro Padrão	P-value	Intervalo de Confiança da média a 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
Colaboração	Oficial	Sargento	,45045	,21761	,101	-,0668	,9677
		Praça	-,18902	,31658	,822	-,9416	,5635
	Sargento	Oficial	-,45045	,21761	,101	-,9677	,0668
		Praça	-,63947	,36022	,183	-1,4958	,2168
	Praça	Oficial	,18902	,31658	,822	-,5635	,9416
		Sargento	,63947	,36022	,183	-,2168	1,4958
Compromisso	Oficial	Sargento	,24288	,17822	,364	-,1808	,6665
		Praça	-,18476	,25927	,757	-,8011	,4315
	Sargento	Oficial	-,24288	,17822	,364	-,6665	,1808
		Praça	-,42763	,29501	,319	-1,1289	,2736
	Praça	Oficial	,18476	,25927	,757	-,4315	,8011
		Sargento	,42763	,29501	,319	-,2736	1,1289
Competição	Oficial	Sargento	,20988	,19465	,530	-,2528	,6726
		Praça	,21646	,28317	,726	-,4567	,8896
	Sargento	Oficial	-,20988	,19465	,530	-,6726	,2528
		Praça	,00658	,32221	1,000	-,7594	,7725
	Praça	Oficial	-,21646	,28317	,726	-,8896	,4567
		Sargento	-,00658	,32221	1,000	-,7725	,7594
Acomodação	Oficial	Sargento	,32182	,17684	,168	-,0985	,7422
		Praça	-,55976	,25726	,080	-1,1713	,0518
	Sargento	Oficial	-,32182	,17684	,168	-,7422	,0985
		Praça	-,88158*	,29272	,009	-1,5774	-,1857
	Praça	Oficial	,55976	,25726	,080	-,0518	1,1713
		Sargento	,88158*	,29272	,009	,1857	1,5774
Evitamento	Oficial	Sargento	-,27407	,20567	,380	-,7630	,2148
		Praça	-,12012	,29920	,915	-,8313	,5911
	Sargento	Oficial	,27407	,20567	,380	-,2148	,7630
		Praça	,15395	,34045	,894	-,6553	,9632
	Praça	Oficial	,12012	,29920	,915	-,5911	,8313
		Sargento	-,15395	,34045	,894	-,9632	,6553

\* A diferença de média significativa ao nível de 0,01.



Anexo E – Pressupostos da Regressão Linear

Gráfico 6 - Histograma de resíduos estandardizados.

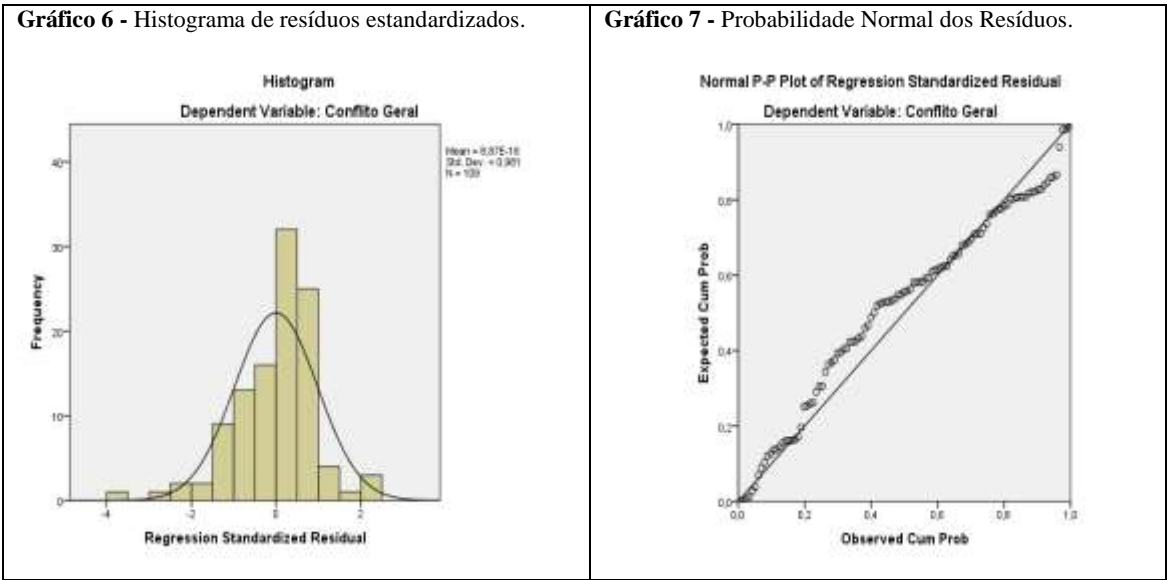


Gráfico 7 - Probabilidade Normal dos Resíduos.

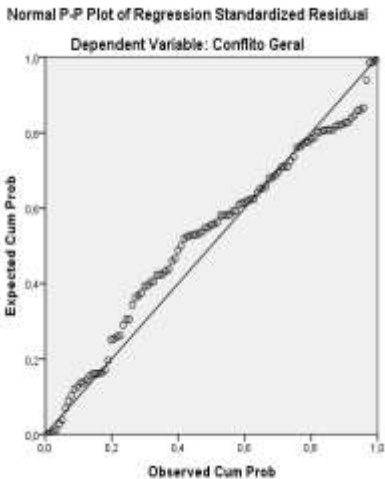


Gráfico 8 - Homogeneidade da Variância dos Resíduos.

